

REVUE
ERNAE

Enseignement et recherche en administration de l'éducation

Vol. 3, n° 1, 2021

**Le travail collaboratif des cadres des
services centraux au sein d'un centre
de services scolaire : analyse du travail
d'une gestionnaire en exercice**

Danielle ROBERGE



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
Catherine Larouche, Université du Québec à Chicoutimi

Comité éditorial invité

Emmanuel Poirel, Université de Montréal
Suzanne Guillemette, Université de Sherbrooke
Martial Dembélé, Université de Montréal

Comité d'orientation

Jocelyne Chevrier, Université de Sherbrooke
France Gravelle, Université du Québec à Montréal
Alain Huot, Université du Québec à Trois-Rivières
Catherine Larouche, Université du Québec à Chicoutimi
Emmanuel Poirel, Université de Montréal

Conception graphique et montage

Pascale Ouïmet, rév. a.

Révision linguistique

Jean Bouchard
Bianca B. Lamoureux

Les textes publiés n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs ou auteures. De plus, tous les textes sont arbitrés, c'est-à-dire soumis à des pairs, afin d'en attester 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. À 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

Dépôt légal

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

ÉDITORIAL

4

Le développement professionnel en éducation au Québec : les étudiantes et étudiants au doctorat professionnel partagent les résultats de travaux sur leurs propres pratiques

Emmanuel POIREL, professeur, Université de Montréal (Canada)
Suzanne GUILLEMETTE, professeure, Université de Sherbrooke (Canada)
Martial DEMBÉLÉ, professeur, Université de Montréal (Canada)

PROFESSIONNEL

10

Le Laboratoire du changement comme méthode d'intervention pour la gestion d'un changement en éducation

Jessika VALENCE, directrice des services pédagogiques,
Pensionnat du Saint-Nom-de-Marie (Canada)
Doctorante, Université de Montréal (Canada)

26

L'appropriation du programme de formation CAPS : un levier pour le développement de la collaboration interprofessionnelle

Sylvie NORMANDEAU, chargée de cours,
Université de Sherbrooke et Université du Québec à Montréal (Canada)
Nancy GRANGER, professeure, Université de Sherbrooke (Canada)
Jean-Claude KALUBI, professeur, Université de Sherbrooke (Canada)

41

Le travail collaboratif des cadres des services centraux au sein d'un centre de services scolaire : analyse du travail d'une gestionnaire en exercice

Danielle ROBERGE, directrice générale adjointe,
Centre de services scolaire Marguerite-Bourgeoys (Canada)
Doctorante, Université de Montréal (Canada)

53

Démarche d'accompagnement qui favorise une pratique réflexive : émergence d'actions clés pour le travail d'accompagnatrice

Christine LABELLE, conseillère en gestion de l'éducation (Canada)

68

Stratégies émergentes d'une direction adjointe : autoanalyse de pratiques de leadership dans le contexte de rencontres à enjeux élevés

Karyne GAMELIN, doctorante, Université de Montréal (Canada)

81

Accompagner les leaders scolaires en contexte de recherche-action : un modèle créé dans le cadre d'un doctorat professionnel

Brigitte GAGNON, conseillère en gestion de l'éducation,
Centre de services scolaire des Hautes-Rivières (Canada)
Marie-Hélène GUAY, professeure, Université de Sherbrooke (Canada)

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.

PROFESSIONNEL (suite)

100

Le gestionnaire-praticien en situation de négociation intraorganisationnelle dans les rapports collectifs de travail d'un centre de services scolaire

François GRÉGOIRE, directeur adjoint au service des ressources humaines,
Centre de services scolaire de la Seigneurie-des-Mille-Îles (Canada)
Doctorant, Université de Montréal (Canada)

115

Un processus de coconstruction de savoirs en contexte d'animation de groupes de codéveloppement professionnel

Léane ARSENAULT, formatrice et animatrice de groupes de codéveloppement professionnel
(Canada)

129

Rapports d'interface politico-administrative et gouvernance dans les commissions scolaires / centres de services scolaires : ce que nous dit la recherche

René BRISSON, directeur général adjoint,
Centre de services scolaire de la Rivière-du-Nord (Canada)
Doctorant, Université de Montréal (Canada)

145

Le doctorat professionnel en éducation (D. Éd.) de l'Université de Sherbrooke

Suzanne GUILLEMETTE, professeure, Université de Sherbrooke (Canada)
Liane DESHARNAIS, conseillère pédagogique, Université de Sherbrooke (Canada)

155

Le doctorat professionnel en administration de l'éducation (D. Éd.) de l'Université de Montréal : fondements, visées et parcours

Emmanuel POIREL, professeur, Université de Montréal (Canada)
Martial DEMBÉLÉ, professeur, Université de Montréal (Canada)
Frédéric YVON, professeur, Université de Genève (Suisse)
Roseline GARON, professeure, Université de Montréal (Canada)

POINT DE VUE

172

Vous voulez faire un D. Éd.? Génial!

Michel ST-GERMAIN, professeur émérite, Université d'Ottawa (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)

Le travail collaboratif des cadres des services centraux au sein d'un centre de services scolaire : analyse du travail d'une gestionnaire en exercice

Danielle ROBERGE

Directrice générale adjointe, Centre de services scolaire Marguerite-Bourgeoys (Canada)
Doctorante, Université de Montréal (Canada)

RÉSUMÉ

Ces dernières années ont été marquées par une transformation de nos façons d'aborder le travail dans nos institutions scolaires. On voit notamment apparaître de nouveaux modes d'organisation en réseau. Dans un contexte de nouvelle gouvernance scolaire au Québec (projet de loi n° 40), dans ce qui est attendu comme une gestion plus participative de l'ensemble des acteurs, il nous semble opportun de réfléchir au travail collaboratif. Or, bien que le travail collaboratif soit une partie inhérente de la réalisation d'une œuvre commune concertée, dans la réalité cela ne va pas nécessairement de soi. Pour un gestionnaire-cadre, la question qui se pose demeure la façon de favoriser un travail collaboratif entre les services centraux au sein de l'organisation, en l'occurrence un centre de services scolaire. Le présent texte fait état d'une première analyse, en vue de mettre en évidence les dimensions autour de cette notion du *travailler ensemble*.

MOTS-CLÉS

collaboration, travail collaboratif, travailler ensemble, cadres, centre de services scolaire

1. INTRODUCTION ET CONTEXTE

Les organisations scolaires au Québec ont subi, depuis les dernières années, de nombreuses transformations caractérisées par un environnement complexe. Entre autres, l'innovation technologique, le cadre politique, le développement de l'économie du savoir et de l'information ont incité les commissions scolaires (CS), désormais les Centres de service scolaire (CSS), à revoir leurs façons de travailler ensemble (Corriveau, Letor et Périsset Bagnoud, 2010). L'idée d'organisation toujours en mouvement (By, 2005; Daviau, 2012) s'applique bien dans ce cas. Selon Collerette, Lauzier et Schneider (2013) : « Jamais dans leur histoire récente, les organisations n'ont-elles été soumises à des pressions environnementales aussi fortes que celles qui s'exercent depuis les années 1990, et qui de toute évidence continuent de s'exercer » (p. 1).

La dernière grande transformation au Québec est certainement l'adoption du projet de loi n° 40 modifiant la *Loi sur l'instruction publique* (Gouvernement du Québec, 2020). Cette fois, la transformation vise à rapprocher davantage la prise de décisions des établissements scolaires. Pour ce faire, le nouveau modèle de gouvernance introduit un changement majeur, en l'occurrence l'abolition de la fonction de commissaires au sein des CS. Il prescrit plutôt la mise en place d'un conseil d'administration, transformant les CS en centres de services scolaires (CSS). Cette nouvelle organisation a désormais le mandat de soutenir les écoles d'où la désignation de *centre de services scolaire*. Dans un tel contexte, les gestionnaires des CSS sont appelés à réfléchir sur leur façon de travailler en étroite collaboration, afin de soutenir les divers établissements. Comme le mentionnent Corriveau, Boyer, Lauzon, Fernandez, et Striganuk (2010), les institutions scolaires doivent inciter les différents acteurs à travailler ensemble, à être plus efficaces afin d'améliorer la qualité du système d'enseignement et, par conséquent, à soutenir la réussite éducative et scolaire de tous les élèves.

Les recommandations voire les injonctions à travailler ensemble, à collaborer sont devenues des mots-clés dans la plupart des organisations contemporaines depuis plusieurs décennies. Le milieu scolaire n'y échappe pas. Au Québec, par exemple, on observe depuis près de 5 ans, la mise en place de communautés d'apprentissage professionnelles (CAP) et de communautés de pratique (COP) au sein du système éducatif. Cette organisation du travail, soutenue entre autres par la Fondation Lucie et André Chagnon (2015), amène les acteurs du terrain que sont les cadres des CSS, les directeurs d'établissements scolaires et le personnel enseignant à travailler de façon concertée et interdépendante pour ainsi créer un engagement collectif envers un bien commun : la réussite éducative et scolaire.

Plusieurs libellés du *travailler ensemble* se retrouvent dans la description des tâches des gestionnaires cadres ainsi que dans les grandes orientations des CSS, notamment dans les Plans d'engagement vers la réussite (PEVR) ou encore, lors des allocutions des directeurs généraux. Travailler ensemble, collaborer, ne vont toutefois pas de soi, comme nous avons pu l'observer au cours de notre carrière de gestionnaire-cadre depuis 17 ans au sein de quelques CS et maintenant d'un CSS. Au fil du temps, nous avons constaté certaines difficultés à travailler ensemble, et ce, malgré la

volonté de mettre en place un mode de travail collaboratif. En effet, chaque service qui agit à titre autonome, semble oublier qu'il fait partie d'un tout. Par conséquent, chacun travaille le plus souvent de manière isolée, les uns à côté des autres, en « silo ». Or, dans le contexte actuel de transformation des CS en CSS, les gestionnaires sont appelés à réfléchir sur leur façon de travailler en étroite collaboration, afin de soutenir les divers établissements scolaires de leur territoire.

Ainsi, l'incitation au *travailler ensemble* devient omniprésente au sein des CSS, ce qui relève de la responsabilité des cadres; d'où la nécessité de mettre en place des équipes collaboratives et de bâtir une culture collaborative. Vu la pertinence de développer une telle culture collaborative et tenant compte de la place qu'occupent dorénavant les CSS, une question se pose : comment se concrétise cette volonté de collaborer pour les membres cadres des services centraux au sein de cette nouvelle entité qu'est le CSS?

C'est à partir de cette interrogation que le présent texte s'intéresse au travail collaboratif interservice au sein d'une CS en transformation majeure, la menant vers un CSS au Québec. À titre de doctorante et de gestionnaire cadre au sein d'un CSS, nous proposons de poser un regard critique sur la façon d'y *travailler ensemble*. Plus spécifiquement, il s'agit d'analyser nos façons de faire entre les différents cadres des services centraux, pour répondre à la question évoquée. L'analyse vise à mettre en évidence les principaux concepts dont il faut tenir compte en lien avec cette notion du *travailler ensemble*. Quoique non exhaustive et ne faisant pas fi de la complexité du concept de travail collaboratif chez les gestionnaires-cadres des services centraux, l'analyse proposée permet un nouvel éclairage. Elle pose un nouveau regard sur le travail collaboratif. Elle est susceptible de susciter, par conséquent, une réflexion chez les acteurs du milieu, à savoir : en quoi une étroite collaboration entre les gestionnaires-cadres des services centraux peut-elle influencer sur leur propre rapport avec les directions d'établissement? Autrement dit, en quoi une telle façon de travailler peut-elle teinter cette nouvelle gouvernance, menant à une décentralisation?

Outre la présente, l'article comprend quatre parties. Nous clarifions au départ le concept de travail collaboratif ainsi que certains concepts associés. Par la suite, nous présentons brièvement comment nous avons recueilli et analysé les traces de l'activité d'une gestionnaire, en lien avec notre objet. Nous présentons ensuite les résultats de cette analyse. Enfin, nous discutons de ces résultats avant de conclure.

2. DÉFINIR LA NOTION DE TRAVAIL COLLABORATIF

Sur le plan conceptuel, le travail collaboratif renvoie dans un premier temps à la notion d'activité professionnelle pour « le travail » et à la façon dont cette activité se réalise pour parler de « collaboration » (Poirel, 2017). Le concept attache ainsi deux vocables : *travail* et *collaboration*. L'ordre n'est pas anodin. Si le mot *travail* vient avant *collaboration*, cela implique d'emblée que le travail ne se fait pas seul et fait donc interagir plusieurs acteurs. Le mot *travail* signifie un « ensemble d'activités

humaines coordonnées en vue de produire quelque chose » (« Travail », 2018). Quant au terme *collaboratif*, il se définit comme étant : « ce qui fait appel à la collaboration de chacun; contributif, participatif » (« Collaboratif », 2018).

Dans le milieu scolaire, les écrits consultés démontrent qu'il existe bien une pluralité de termes qui renvoient plus ou moins au même concept du *travailler ensemble* : *collaboration*, *coopération*, *pratique collaborative*, *travail d'équipe*, etc. (Dionne, 2003; Lanaris et Savoie-Zajc, 2010; Little, 1992; Welch et Sheridan, 1995). Ce constat démontre bien les difficultés qu'éprouvent les membres de la communauté scientifique à s'entendre sur un même concept (Beaumont, Lavoie et Couture, 2010), alors que deux expressions reviennent le plus souvent : *collaboration* et *coopération*.

Or, il existe des racines étymologiques différentes entre le travail collaboratif et le travail coopératif. Sur le plan sémantique, dans le mot *collaboratif* on retrouve le terme français *labueur*, provenant du latin *laboro*, qui se traduit par « travailler, se donner de la peine » (Gangloff-Ziegler, 2009) alors que *coopérer* renvoie plutôt au terme *opérer*, « effectuer et produire ». L'ajout du préfixe *co-* précise, dans les deux cas, que le travail ne se fait pas seul. Il implique le « faire ensemble ». Toutefois, comme le souligne Gangloff-Ziegler (2009), il y a lieu de faire une distinction entre *opération* et *labueur*. La notion de *collaboration* nous indique une implication plus soutenue et prolongée que le travail dit coopératif.

Il existe aussi des nuances quant au sens donné à *collaborer* ou *coopérer*, et ce, toujours selon les auteurs consultés (Dionne, 2003; Lanaris et Savoie-Zajc, 2010; Little, 1992; Welch et Sheridan, 1995). La distinction majeure semble venir du fait que la coopération implique une répartition des tâches qui sont divisées de manière indépendante les unes des autres. Chaque personne est alors responsable d'une partie du travail. Selon la conception de Johnson et Johnson (1989), dans cette structure d'interdépendance, cette tâche peut être divisée de manière hiérarchique en de multiples tâches totalement indépendantes les unes des autres.

Quant à elle, la *collaboration* correspond à une implication mutuelle et à une coordination vers une tâche commune à réaliser et, par conséquent, à une conception partagée de la problématique.

Le terme *collaborer* détermine plus spécifiquement un engagement ou un lien d'interdépendance plus élevé que le simple fait de coopérer et de proposer une division des tâches (Beaumont, Lavoie et Couture, 2010; Dionne, 2003; Little, 1992; Savoie-Zajc, 2010; Welch et Sheridan, 1995). Bref, *collaborer* est un processus dynamique vers l'atteinte d'un but commun alors que *coopérer* est plutôt centré sur la simple mise en commun des expertises, dans des temps communs ou différents et ce, pour atteindre un même objectif (Beaumont, Lavoie et Couture, 2010; Dionne, 2003; Lanaris et Savoie-Zajc, 2010; Little, 1992; Welch et Sheridan, 1995). L'expression *collaboration* semble alors le terme à retenir, car il fait écho à un haut niveau d'interdépendance, dynamisant le travail, tandis le terme *coopération* semble se limiter au travail en sous équipes et nous rapproche du travail en silo souvent décrié dans nos organisations.

Pour Dionne (2003), dans un contexte particulier d'interdépendance, la collaboration se manifeste par une relation collégiale. L'auteure aborde aussi le caractère processuel et dynamique de la communication et des échanges caractérisés qui commandent un haut niveau d'interdépendance. Barcellini (2013) rejoint les principes de Dionne (2003) quant à l'atteinte d'un but commun, d'une œuvre commune, dans un contexte d'interdépendance et de parité. Il ajoute toutefois la dimension de cadre dynamique, de processus de réalisation. Ces auteurs rejoignent les travaux de Corriveau et Savoie-Zajc (2010, p. 9), lesquelles conviennent aussi « d'utiliser comme toile de fond une dynamique interactionnelle plus ou moins intense qui se tisse entre des personnes et qui tient comme idéal une culture collaborative où les personnes travaillent en cohésion, autour d'un but commun, dans des relations d'interdépendance ».

Pour la grande majorité des auteurs (Beaumont, Lavoie et Couture, 2010; Dionne, 2003; Lanaris et Savoie-Zajc, 2010; Little, 1992; Welch et Sheridan, 1995), la collaboration implique un haut niveau d'interrelation. Ils évoquent souvent l'idée de mettre en commun les interrelations des expertises de tout un chacun, dans une dynamique de groupe. Ce qui sous-tend la notion d'engagement, d'intervention, de processus dynamique de communication et d'échanges. Le Boterf (2015) en fait aussi référence, en distinguant la notion de compétence individuelle de la compétence collective. Sanojca (2018) parle, cette fois, de compétences collaboratives dans la mise en place d'un processus de collaboration. Le tout se joue autour d'un but commun qui devient l'axe central dans l'activité du travail. À la suite des concepts présentés nous avons élaboré ce qui suit comme définition de l'expression « travail collaboratif » :

Un processus dynamique et interactionnel entre plusieurs personnes dont les efforts et les expertises respectifs sont dirigés en cohésion et vers l'atteinte d'un but commun. Les interrelations à l'intérieur d'une telle dynamique permettent l'interaction complémentaire des expertises et favorisent l'émergence d'une nouvelle compétence collective.

À la lumière de cette définition, nous cherchons à mieux comprendre, à titre de gestionnaire au sein d'un CSS, comment il est possible de favoriser un tel travail collaboratif entre les différents services. Dans la partie suivante, nous présentons la démarche de recueil et d'analyse de traces de notre pratique, en lien avec cet objectif.

3. MÉTHODE DE RECUEIL ET D'ANALYSE DES TRACES DE L'ACTIVITÉ D'UNE GESTIONNAIRE

Pour prendre le pouls du terrain, nous proposons d'analyser des données préliminaires que nous avons identifiées dans le cadre de notre travail de recherche sur nos pratiques de gestion comme étudiante au D. Éd. L'objectif est de questionner le milieu sur le travail collaboratif, pour faire émerger les éléments qui s'y rattachent. Nous avons réalisé une analyse structurale (Bourgeois et

Piret, 2006), à partir du verbatim d'une réunion-bilan entre deux services, le service des ressources éducatives et celui des ressources humaines.

Selon Piret, Nizet et Bourgeois (1996), l'analyse structurale, inspirée des principes de la sémantique structurale du linguiste A. Greimas, est une méthode qualitative d'analyse du discours, utile pour l'analyse des représentations en sciences humaines et en éducation, en particulier. Sa fonction principale est de saisir et de représenter la structure sémantique qui sous-tend un discours. L'analyse structurale fournit au chercheur des règles qui permettent d'agencer et de construire un système de représentations et d'en comprendre les significations. Ce type d'analyse permet de faire ressortir dans le discours ce que les individus retiennent de leur réalité du travail, ce qui fait voir la manière dont ils représentent le monde. Selon Piret, Nizet et Bourgeois (1996), cette analyse vise à systématiser les règles permettant de rendre compte du contenu manifeste du discours, son sens dénotatif, aussi bien que de son contenu implicite. Cette analyse du verbatim a permis de reconstruire des relations signifiantes, à partir des relations oppositionnelles entre les éléments du discours. L'analyse préliminaire a ainsi fait ressortir certains éléments du discours qui traitent de la problématique de l'organisation du travailler ensemble entre ces deux services. Précisons que nous n'allons pas entrer dans le détail de cette analyse compte tenu du caractère professionnel de cet article. La description détaillée de cette méthode qualitative d'analyse de contenu se retrouve dans l'ouvrage de Piret, Nizet et Bourgeois.

4. RÉSULTATS ET DISCUSSION

À titre de gestionnaire-cadre des services centraux, nous avons pu observer diverses pratiques de travail. Ainsi, malgré les différentes transformations cosmétiques ou en profondeur, au sein de l'organisation qu'est un CSS, il demeure difficile de travailler de façon collaborative avec l'ensemble des services. À la lumière de la recension des écrits, cette façon de travailler implique notamment un engagement plus élevé que le simple fait de coopérer.

L'analyse que nous avons effectuée a permis de dégager cinq dimensions qui influent sur le travail collaboratif entre les services centraux du CSS : 1) la communication, 2) le temps, 3) les compétences individuelles et collectives, 4) le leadership et 5) l'objectif commun. L'analyse structurale a aussi permis de faire ressortir ces dimensions du discours qui ont trait plus spécifiquement à la problématique de l'organisation du travail entre les deux services. Les éléments majeurs sont centrés autour de certaines difficultés à travailler ensemble dans la réalisation d'un objectif commun et partagé. Cette première analyse nous permet d'abord d'obtenir une vue d'ensemble de la problématique, tout en mettant en relief les conditions nécessaires pour la mise en place d'un réel travail collaboratif. Les défis semblent effectivement liés aux cinq dimensions mentionnées précédemment. On constate une volonté de travailler ensemble chez ces gestionnaires, alors que l'accélération des rythmes de travail et les nombreuses transformations organisationnelles deviennent des entraves.

À la lumière des écrits croisés à l'analyse, on observe que le travail collaboratif va au-delà d'un simple acte du *travailler ensemble*. La collaboration implique des dynamiques et des processus visant l'atteinte d'un objectif commun (Barcellini, 2013; Corriveau et Savoie-Zajc, 2010; Dionne, 2003; Poirel, 2017). Par conséquent, ce travail transforme nos façons de faire, en contexte de mouvance et en perpétuelle transformation, visant une nécessité de « faire mieux ». S'il appert incontournable d'unir nos expertises pour travailler ensemble à la recherche de solutions visant à améliorer la réussite des élèves, il y a lieu de voir comment y accorder le temps nécessaire? Comment mettre à profit les compétences individuelles au profit de la compétence collective? Comment développer les stratégies de communication et de leadership pouvant soutenir une telle démarche?

Rappelons que plusieurs auteurs s'interrogent d'ailleurs sur les différents processus favorisant le travail collaboratif, visant l'efficacité et l'efficience des établissements d'enseignement (Beaumont, Lavoie et Couture, 2010; Corriveau, Boyer, Fernandez et Striganuk, 2010; Friend et Cook, 2010; Letor et Périsset Bagnoud, 2010; Piot, 2010).

Cette forme de travail en étroite collaboration devient certainement une valeur ajoutée si elle se développe dans un environnement favorable, où les modes d'organisation sont adaptés aux individus et aux structures. À la lumière de l'analyse des données, nous nommons notamment la façon de mettre à profit les compétences de tout un chacun, autour d'un même objectif à atteindre, tout en acceptant de prendre le temps pour le faire. Ainsi, dans un contexte où l'accélération du temps et les transformations des institutions se bousculent, il apparaît essentiel de revoir les modes de collaboration susceptibles de favoriser l'efficience du travail, tout en profitant de l'expertise des uns et des autres. Cette façon de faire permet dès lors le renouvellement des pratiques de tous, et ce, tout en ayant un impact sur le résultat visé : l'objectif commun qu'est la réussite des élèves.

Les éléments qui se dégagent de la recension nous permettent ainsi de bien cerner ce qu'est le travail collaboratif, les enjeux, les défis ainsi que les effets positifs du travailler ensemble. Ces éléments mettent en lumière et bonifient les dimensions à prendre en considération pour mettre en place un travail collaboratif en précisant que :

- La collaboration est basée sur la poursuite d'un but commun;
- La collaboration requiert le partage des responsabilités (décloisonnement);
- La collaboration requiert un espace dialogique (communication);
- La collaboration requiert de tenir compte de l'espace-temps;
- La collaboration doit se faire dans un climat de confiance mutuelle;
- La collaboration doit privilégier la stabilité des équipes;
- Le leadership est un moteur important.

La mise en place d'un tel travail de collaboration amène plusieurs contraintes, voire certaines difficultés. C'est en effet une dynamique de travail complexe qui exige d'observer attentivement les processus. Les éléments mis en lumière dans le cadre de la présente étude deviennent des leviers en ce sens. Ils peuvent servir l'analyse du travail collaboratif au sein d'un CSS et plus spécifiquement, entre les gestionnaires-cadres des différents services centraux.

À notre avis, la prise en compte de ces dimensions à titre de levier nous oblige à développer de nouvelles prises de conscience, à objectiver les pratiques, pour éventuellement savoir, vouloir et pouvoir agir autour du *travailler ensemble*. Dans une telle perspective, il s'agit aussi de bien définir les rôles, en privilégiant un espace-temps suffisant, malgré son accélération.

Au terme de cette étude préliminaire, l'analyse de la situation problématique d'une gestionnaire en exercice a permis de faire ressortir cinq dimensions reliées à cette problématique, quant à l'organisation et la collaboration entre les services au sein d'un CSS. Les éléments forts qui émergent se situent autour des difficultés pour les services à travailler ensemble, en vue de l'atteinte d'un objectif commun.

Les constats de cette analyse pourraient être abordés par l'ensemble des services centraux du CSS. Cette démarche permettrait de mettre en place un espace dialogique et ainsi d'influencer une nouvelle philosophie de gestion se voulant participative, caractéristique propre du *travailler ensemble*. Ajoutons qu'il semble y avoir une faible proportion de gestionnaires-cadres des services centraux qui semblent avoir recours à de réelles pratiques collaboratives, malgré leur volonté réelle de vouloir travailler ensemble. La présente analyse permet de mettre en évidence les difficultés qu'éprouvent les acteurs, en raison notamment de l'accélération du rythme de travail.

Selon Portelance, Borges et Pharand (2011), un partage des responsabilités au regard d'objectifs communs et ciblés, tout en mettant en évidence la nécessité de solliciter l'expertise de chacun, favorise cette cohérence et incite à reconnaître la pertinence de travailler ensemble au sein d'une organisation. C'est la raison pour laquelle il nous apparaît fondamental d'apprendre à travailler ensemble de manière collaborative, d'autant que cette façon de faire permet le partage et les échanges d'expertises. Cette approche vient soutenir les apprentissages, par le contact des uns avec les autres. Dans les entreprises, le plus souvent, on embauche des candidats ayant des profils différents et complémentaires, favorisant l'atteinte commune des objectifs, quasi impossible à réaliser individuellement.

Les entreprises et organisations du XXI^e siècle vont devoir, pour être performantes et compétitives, faire appel non seulement aux compétences individuelles de leurs collaborateurs mais de plus en plus à leurs compétences collectives. Il en est de même pour assurer la réussite des projets des réseaux de professionnels (Le Boterf, 2018, résumé).

Le travail collaboratif prend ici tout son sens considérant que sans l'appui des membres du groupe, une dynamique collective ne peut naître.

Bien que les formes de travail aient évolué au fil du temps, il semble que le travail en « silo » demeure bel et bien ancré dans les mœurs. Cette façon de faire vient renforcer la surspécialisation de chaque employé au sein des services et, par conséquent, cloisonne les équipes. Le plus souvent, les membres de chaque service travaillent seuls au développement des différents dossiers institutionnels. Ils n'ont recours à un autre service que si le besoin se présente. Cette réalité ne constitue en rien un réel travail de collaboration, au sens même de la définition retenue.

Ces dernières années, nous avons vu apparaître diverses formes de collaboration dans nos milieux éducatifs, dans des CAP (communautés d'apprentissage professionnelles) ou des COP (communautés de pratique), notamment, où il y a un réel désir de travailler en cocréation.

Au regard de notre situation particulière, on peut soulever un paradoxe fort intéressant entre le travail prescrit et le travail réel. Les facteurs qui font foi du désir, de la volonté des CSS de travailler en collaboration sont bel et bien inscrits dans les documents officiels de la direction générale (plan d'engagement vers la réussite, mission, vision, description de tâche, référentiel, etc.). Toutefois, en réalité, on constate sur le terrain un net écart entre le travail prescrit et le travail collaboratif en soi.

À titre de gestionnaire-cadre, cette prise de conscience nous amène à confirmer notre objectif d'études doctorales, à savoir : comment, en tant que cadre, favoriser un travail collaboratif entre les services centraux au sein de l'organisation qu'est un CSS?

5. CONCLUSION

Cette première analyse nous permet de mettre en évidence les diverses dimensions de la notion du *travailler ensemble*. Cette analyse n'est pas exhaustive et n'épuise pas la complexité du concept de travail collaboratif chez les cadres des services centraux. Elle permet toutefois un nouvel éclairage. Cette nouvelle prise de conscience suscite, on l'espère, une réflexion tout au moins chez les acteurs du milieu.

Considérant nos intérêts et dans la poursuite de notre étude, il devient intéressant de décortiquer les diverses dimensions qui se dégagent de cette analyse préliminaire afin de proposer certains éléments de réponses et, ainsi, observer notre façon d'amener une équipe à travailler de manière collaborative. Cet état de fait permettrait alors de déterminer de manière plus explicite ce qui favorise le travail collaboratif chez les gestionnaires-cadres des CSS.

À présent, de nouvelles questions se posent, à savoir : en quoi la façon de travailler ensemble, chez les gestionnaires-cadres de services, influe-t-elle sur le rapport entre ces acteurs et les directions

d'établissement? Comment faire émerger une nouvelle gouvernance au centre de services, en passant par l'émergence d'une réelle culture de collaboration?

En répondant à ces questions, nous avons la conviction d'accompagner les organisations à réfléchir sur ces modes de collaboration. Cette étude pourrait ainsi contribuer à revoir auprès des acteurs que sont les gestionnaires-cadres de services centraux, les pratiques de gestion qui s'inscrivent dans une réelle approche collaborative.

RÉFÉRENCES

- Barcellini, F. (2013, décembre). *Travail collectif, collectif de travail et conception des technologies et des organisations*. Communication présentée à la 16^e Journée d'étude du Groupement Ergonomie Région Rhône-Alpes [GERRA], Lyon France. Récupéré de <https://docplayer.fr/29317772-Travail-collectif-collectif-de-travail-et-conception-des-technologies-et-des-organisations-journee-gerra-flore-barcellini.html>
- Beaumont, C., Lavoie, J. et Couture, C. (2010). *Les pratiques collaboratives en milieu scolaire : cadre de référence pour soutenir la formation*. Québec, Canada : Université Laval, Centre de recherche et d'intervention sur la réussite scolaire. Récupéré de https://crires.ulaval.ca/sites/default/files/guide_sec_nouvelle_version.pdf
- Bourgeois, E. et Piret, A. (2006). L'analyse structurale de contenu, une démarche pour l'analyse des représentations. Dans L. Paquay, M. Crahay et J.-M. De Ketele (dir.), *L'analyse qualitative en éducation : des pratiques de recherche aux critères de qualité* (p. 179-191). Bruxelles, Belgique : De Boeck Supérieur.
- By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5, 369-380.
- Collaboratif. (2018). Dans *Dictionnaire de français Larousse*. Paris, France : Larousse. Récupéré de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/collaboratif/10910394>
- Collerette, P., Lauzier, M. et Schneider, R. (2013). *Le pilotage du changement* (2^e éd.). Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Corriveau, L., Boyer, M., Lauzon, N., Fernandez, N. et Striganuk, S. (2010). Construits théoriques sur la dynamique du travail collectif dans les établissements scolaires. Dans L. Corriveau, C. Letor, D. Périsset Bagnoud et L. Savoie-Zajc (dir.), *Travailler ensemble dans les établissements scolaires et de formation : processus, stratégies, paradoxes* (p. 93-106). Bruxelles, Belgique : De Boeck Supérieur.
- Corriveau, L. et Savoie-Zajc, L. (2010). Introduction. Dans L. Corriveau, C. Letor, D. Périsset Bagnoud et L. Savoie-Zajc (dir.), *Travailler ensemble dans les établissements scolaires et de formation : processus, stratégies, paradoxes* (p. 7-12). Bruxelles, Belgique : De Boeck Supérieur.

- Daviau, C. (2012). Posture d'une commission scolaire pour des écoles en mouvement. Dans C. Daviau, S. Cyr, P. Charland et A. Simbagoye (dir.), *Écoles en mouvement et réformes : enjeux, défis, et perspectives* (p. 189-196). Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur.
- Dionne, L. (2003). *La collaboration entre collègues comme mode de développement professionnel chez l'enseignant : une étude de cas* (thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal, Canada).
- Friend, M. et Cook, L. (2010). *Interactions: Collaboration skills for school professionals* (6^e éd.). Boston, MA : Pearson Education.
- Fullan, M. et Quinn, J. (2015). *Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems*. Toronto, Canada : Corwin.
- Gangloff-Ziegler, C. (2009). Les freins au travail collaboratif. *Marché et organisation*, 3(10), 95-112. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2009-3-page-95.htm>
- Gouvernement du Québec. (2020). *Loi sur l'instruction publique : RLRQ, chapitre I-13.3*. Québec, Canada : Éditeur officiel du Québec. Récupéré de <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/I-13.3/>
- Johnson, D. W. et Johnson, R. (1989). *Cooperation and competition: Theory and research*. Minneapolis, MN : Interaction Book Company.
- Lanaris, C. et Savoie-Zajc. (2010). Des équipes scolaires en projet : les nombreux paliers de la collaboration. Dans L. Corriveau, C. Letor, D. Périsset Bagnoud et L. Savoie-Zajc (dir.), *Travailler ensemble dans les établissements scolaires et de formation : processus, stratégies, paradoxes* (p. 109-123). Bruxelles, Belgique : De Boeck Supérieur.
- Le Boterf, G. (2015). *Construire les compétences individuelles et collectives : les réponses à 90 questions*. Paris, France : Eyrolles, Éditions d'organisation.
- Le Boterf, G. (2018). *Construire les compétences collectives : coopérer efficacement dans les entreprises, les organisations et les réseaux professionnels*. Paris, France : Eyrolles.
- Letor, C. et Périsset Bagnoud, D. (2010). Travailler ensemble entre logiques professionnelles, organisationnelles et institutionnelles : un développement professionnel sous contraintes. Dans L. Corriveau, C. Letor, D. Périsset Bagnoud et L. Savoie-Zajc (dir.), *Travailler ensemble dans les établissements scolaires et de formation : processus, stratégies, paradoxes* (p. 165-173). Bruxelles, Belgique : De Boeck Supérieur.
- Little, J. W. (1992). Teachers' professional development in a climate of educational reform. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 15(2), 129-151.
- Marcel, J.-F., Dupriez, V. et Périsset Bagnoud, D. (2007). Le métier d'enseignant : nouvelles pratiques, nouvelles recherches. Dans J.-F. Marcel, V. Dupriez, D. Périsset Bagnoud et M. Tardif (dir.), *Coordonner, collaborer, coopérer* (p. 7-17). Bruxelles, Belgique : De Boeck Supérieur.

- Marcel, J.-F. et Garcia, A. (2010). Pratiques enseignantes de travail partagé et apprentissages professionnels. Dans L. Corriveau, C. Letor, D. Périsset Bagnoud et L. Savoie-Zajc (dir.), *Travailler ensemble dans les établissements scolaires et de formation : processus, stratégies, paradoxes* (p. 15-29). Bruxelles, Belgique : De Boeck Supérieur.
- Mintzberg, H. (2014). *Structure et dynamique des organisations*. Paris, France : Eyrolles, Éditions d'organisation.
- Piot, T. (2010). Le travail collaboratif entre enseignants, en tension entre activité productive et activité constructive. Dans L. Corriveau, C. Letor, D. Périsset Bagnoud et L. Savoie-Zajc (dir.), *Travailler ensemble dans les établissements scolaires et de formation : processus, stratégies, paradoxes* (p. 31-45). Bruxelles, Belgique : De Boeck Supérieur.
- Piret, A., Nizet, J. et Bourgeois, E. (1996). *L'analyse structurale. Une méthode d'analyse de contenu pour les sciences humaines*. Bruxelles, Belgique : De Boeck.
- Poirol, E. (2017). *Travailler ensemble « sainement » en contexte scolaire* (document inédit). Montréal, Canada : Université de Montréal.
- Portelance, L., Borges, C. et Pharand, J. (2011). *La collaboration dans le milieu de l'éducation. Dimensions pratiques et perspectives théoriques*. Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Travail. (2018). Dans *Dictionnaire de français Larousse*. Paris, France : Larousse. Récupéré de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/travail/79284>
- Welch, M. et Sheridan, S. M. (1995). *Educational partnerships: Serving students at risk*. Fort Worth, TX : Harcourt Brace College Publishers.