



# Mieux comprendre l'esprit de corps :

---

## POUR UNE ÉQUIPE-ÉCOLE EN SANTÉ DANS LA POURSUITE DE SA MISSION

---

Article n° 15.3.24 Mots clés : esprit de corps, santé, mobilisation, équipe, travail

---



**EMMANUEL POIREL**  
Professeur  
Université de Montréal



**GILLES BARBOT**  
Président  
Groupe Esprit de Corps inc.

---

## Introduction

Le Conseil supérieur de l'éducation insistait, il y a vingt ans, sur la nécessité d'un nouveau modèle de gestion en considérant l'importance « *d'entreprendre une mobilisation significative de personnels responsabilisés en vue de leur adhésion aux buts collectifs* » (CSE, 1993).

Aujourd'hui, malgré les changements apportés dans la *Loi sur l'instruction publique* (LIP), apparemment favorables à la mobilisation, la réalité sur le terrain montre cependant les difficultés à susciter l'engagement de tous. Si la mobilisation nécessite l'engagement des énergies de chacun, comment espérer davantage des acteurs impliqués dans le contexte où les enseignants, les professionnels et les directions d'école sont à risque d'épuisement ?

Afin de tenter de répondre à cette question, nous présentons dans cet article une réflexion sur le concept d'ESPRIT DE CORPS, défini comme le *processus d'engagement envers un défi qui nécessite la santé et l'interdépendance*. Après avoir présenté les fondements sur lesquels repose ce concept, nous approfondirons la réflexion sur la base de l'expérience de deux écoles jumelées dans le but de promouvoir le développement de l'esprit de corps pour une école québécoise en santé.

## Le contexte

L'environnement scolaire connaît des changements accélérés depuis les années 90 afin de répondre au défi de la réussite du plus grand nombre et la mobilisation des membres de l'équipe-école s'avère nécessaire pour atteindre les objectifs ambitieux que s'est fixés le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS).

Si le rapport du Conseil supérieur de l'éducation (*La gestion de l'éducation : nécessité d'un autre modèle*, 1993) était précurseur des nouvelles politiques destinées à favoriser la mobilisation en marquant un changement obligé dans l'administration scolaire, l'importance de « *réaffirmer les consensus sur le sens de la mission éducative* » ne pouvait se faire sans « *tenir compte de l'environnement social* ».

Or, si l'engagement implique un niveau d'énergie et de dépassement nécessaires à la mobilisation des équipes (Tremblay et Wils, 2005), comment soustraire davantage des acteurs scolaires du Québec si plus du tiers des enseignants et des professionnels vivent un niveau de détresse psychologique élevé (Houffort et Sauvé, 2010 ; Soares, 2006), sans compter les directions d'école aussi à risque d'épuisement (Gravelle, 2009 ; Maranda, 2011) ?

C'est dans ce contexte, en ce temps de réformes, que des difficultés à mobiliser le personnel ont été soulignées (Poirel et Yvon, 2012). Certaines écoles parviennent toutefois à susciter l'engagement des membres de l'équipe-école et à développer un *esprit de corps* (EDC), condition essentielle à la mobilisation optimale des membres de l'équipe-école vers la mission éducative.

Fondées sur l'expérience de deux écoles primaires jumelées sur la Rive-sud de Montréal, au sein desquelles les membres de l'équipe-école ont développé un EDC favorisant une plus grande cohésion dans la mission de l'école, nous exposons dans cet article les bases de ce concept.

## Vers une définition de l'esprit de corps

Le concept d'EDC est loin d'être nouveau. Pour George Palante (1899), il s'agit « d'un esprit de solidarité qui anime tous les membres d'un même groupe professionnel » (p. 3). Mais le philosophe insiste aussi sur la revendication de l'individu (le combat individuel) aux prises avec les pressions de la tyrannie sociale du 19<sup>e</sup> siècle. Si la réalité québécoise est aujourd'hui tout autre, la liberté individuelle étant un droit désormais acquis, l'évolution ne s'est pas faite sans conséquence. L'individualisme tend à favoriser le désengagement aux projets collectifs, dans un contexte où, de façon paradoxale, le travail, qui rend parfois malade, nous confronte collectivement à relever des défis sans précédent. Défis de performance qui nécessitent certes l'engagement et la mobilisation de tous, mais aussi la santé (un *corps* sain dans un *esprit* sain) ainsi que la cohésion entre les actions de chacun, parties intégrantes de l'EDC.

Selon le dictionnaire Robert Micro l'*esprit de* correspond : 1) pour l'individu à une « attitude, idée qui détermine (un comportement, une action) » ; 2) pour le collectif à un « Fond d'idées, de sentiments (qui oriente l'action d'une collectivité) » ; et l'*esprit de corps* correspond à « l'attachement et au dévouement au groupe auquel on appartient ». L'EDC comprend donc la manifestation d'un « état » individuel associé à la santé et la motivation, mais il correspond surtout par nature à un phénomène collectif différent de la mobilisation dans la mesure où il nécessite la cohésion dans les actions d'une collectivité. D'ailleurs, si la mobilisation fait référence au « fait d'inciter les employés à travailler ensemble en vue de réaliser un but commun ou un projet collectif » (Tremblay et Wils, 2005, p. 37), l'EDC ne renvoie pas à l'incitation à l'action par un tiers, un « leader » par exemple. C'est l'ensemble des *esprits* qui font *corps* et qui oriente l'action vers un objectif (un défi commun), duquel émergent des actions collectives interdépendantes dont chacune des parties individuelles se nourrit et partage à son tour le fruit de son évolution. C'est donc sur cette base que nous avons défini l'EDC comme un *processus subjectif et intersubjectif d'engagement envers un défi individuel et collectif qui met en œuvre la santé (les énergies physique et psychologique de chacun) et l'interdépendance entre les individus (degré d'interaction et d'interconnexion entre les membres suscité par les objectifs, la tâche et le résultat)*. Voyons maintenant les éléments clés de cette définition.

La nécessaire reconnaissance  
du travail accompli passera toujours  
par la considération et le respect  
de la santé des personnes,  
qu'il s'agisse du personnel  
comme des élèves.



la santé physique et psychologique. Les exigences du travail (augmentation de la charge, complexification, accélération du rythme) nécessitent plus que jamais de se préoccuper de ses habitudes de vie (activité physique et saine alimentation), mais aussi de maintenir une bonne santé psychologique (stress acceptable, sommeil, bien-être). Notons que si ces dimensions ne peuvent uniquement se réduire à la capacité d'adaptation aux difficultés, c'est qu'elles impliquent aussi le rapport aux autres et la possibilité d'agir sur son milieu.

### ***L'interdépendance***

L'EDC se manifeste lors de l'accomplissement d'un défi collectif constitué de rapports subjectifs et intersubjectifs. À l'instar de la philosophie bouddhiste, qui considère que tous les éléments de la nature sont en interaction et dépendent les uns des autres pour exister, l'interdépendance entre les personnes est nécessaire dans la poursuite d'un défi collectif. Cette dimension implique un sentiment d'appartenance à l'équipe (fierté, engagement affectif), la foi en sa qualité (sentiment d'efficacité collective), mais aussi une communication franche et non défensive basée sur la confiance (capacité à montrer ses limites, à s'exprimer, à être soi-même).

### **La démarche de validation du modèle**

C'est donc sur ces fondements que nous avons commencé en 2009 à élaborer un questionnaire destiné à mesurer l'EDC. La démarche a consisté à faire des rencontres de travail dans différents milieux professionnels afin de peaufiner la liste des items identifiés. Ces rencontres ont permis d'élaborer et de tester de façon progressive un questionnaire qui est maintenant considéré satisfaisant sur le plan de la validité statistique afin de rendre compte des trois dimensions du modèle selon deux perspectives : 1) la perception de l'individu sur lui-même et 2) la perception de l'individu sur les structures mises en place dans son organisation. Il devenait ainsi possible de commencer à mesurer l'EDC afin d'établir une base de connaissance dans le milieu scolaire québécois.

À cet égard, nous avons fait appel à nos contacts pour trouver une école dans laquelle la manifestation de l'EDC était reconnue. C'est ainsi que l'on nous a référé les écoles primaires Curé-Lequin et Saint-Jude de la commission scolaire Marie-Victorin avec qui nous avons communiqué. Une entrevue avec la direction et une enseignante titulaire a donc été organisée pour valider la présence possible d'EDC au sein de ces écoles avant de distribuer le questionnaire à l'ensemble des membres du personnel. Nous présentons dans cet article des résultats préliminaires de l'analyse que nous comparons avec d'autres milieux professionnels.

**L'interdépendance entre  
les personnes est  
nécessaire dans la poursuite  
d'un défi collectif.**

### ***Le but (défi individuel et collectif)***

Le monde du travail est confronté à des défis sans précédent depuis la fin du 20<sup>e</sup> siècle. La mondialisation des marchés, l'accélération des technologies de la communication et la précarité socioéconomique mondiale ne sont que quelques éléments qui ont favorisé la rationalisation dans les systèmes, tant privés que publics. Dans ce contexte, nous sommes tous confrontés aux buts poursuivis individuellement comme collectivement et, conséquemment, à la culture de la performance au travail. Si cette culture peut paraître imposée et représenter la norme, confrontée au défi de la performance, la réalité pose la question du sentiment d'efficacité professionnelle, de la liberté d'action, de l'autodétermination aussi bien que de la satisfaction dans la vie.

### ***La santé physique et psychologique***

Dans la mesure où la manifestation de l'EDC nécessite la capacité individuelle à se dépasser et à mettre réellement son énergie dans un projet mobilisé par les forces de chacun, il s'avère impossible d'en dissocier les déterminants de

---

## À propos de l'école

Situées à Longueuil, les écoles primaires Curé-Lequin et Saint-Jude (clientèle des élèves malentendants de la Montérégie) de la CS Marie-Victorin sont jumelées. Elles se partagent le personnel administratif (une directrice, un adjoint, une secrétaire et un agent de bureau) et cumulent approximativement 70 employés (enseignants, professionnels, soutien). L'entrevue avec la directrice, madame France Blouin (en poste depuis 2 ans), et une enseignante titulaire, madame Karine Lefebvre (en poste depuis 8 ans), a été effectuée afin de vérifier s'il existait des éléments laissant présager, au sein de ces écoles, la présence de *l'esprit de corps*, selon la définition que nous en avons donnée.

Ainsi, à la lumière de l'entrevue, nous avons constaté qu'il existe effectivement une culture de santé et d'interdépendance, malgré les différences de clientèle entre ces écoles. Culture qui aurait été initiée, au début des années 2000, par trois enseignants ayant suivi un microprogramme sur la coopération et qui ont partagé leurs apprentissages au sein de l'école (un enseignant est toujours en poste à Saint-Jude et un autre à Curé-Lequin). Ce transfert de savoirs a fait en sorte que des structures de travail basées sur la coopération ont été mises en place par la direction précédente; structures qui ont par la suite été bonifiées par la nouvelle direction.

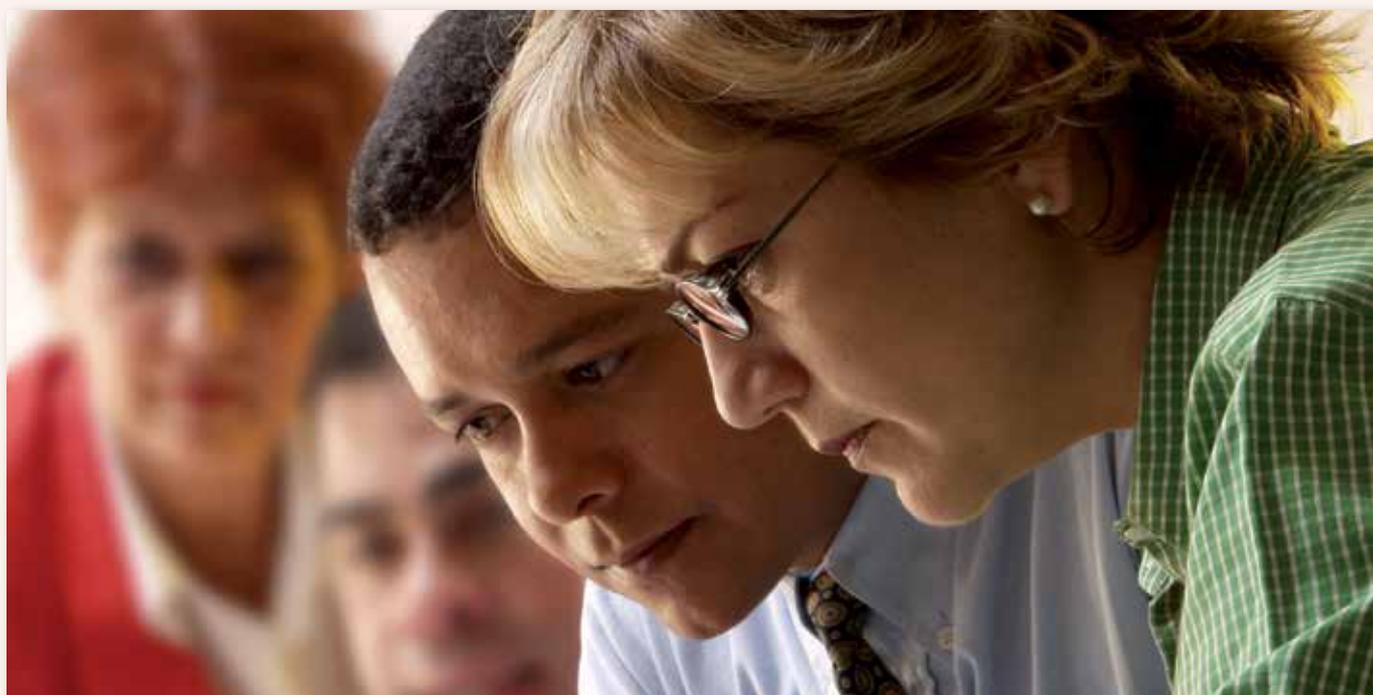
C'est sur cette base que des actions concrètes impliquant la santé et l'interdépendance ont été intégrées dans les pratiques de gestion et d'organisation du travail. Par exemple, s'il existe une multitude de comités pour faire avancer les dossiers de l'école, l'organisation du travail est aussi facilitée par une rencontre hebdomadaire des enseignants en équipe cycle à laquelle participe la direction. Dans la mesure où le partage et l'écoute sont privilégiés dans ces rencontres, la présence de la direction n'est pas perçue comme une menace au climat, mais plutôt comme l'occasion d'assurer un suivi après chacune

des rencontres dans l'atteinte des buts visés collectivement. Cette ouverture de part et d'autre permet aussi d'exploiter l'ensemble des forces de chaque membre du personnel qui s'attribue un rôle précis selon les projets. Ainsi, le style de gestion de la direction, basée sur la confiance, s'inscrit dans une culture de communication franche et non défensive qui favorise le désir de dépassement et la mobilisation de la grande majorité autour de projets communs. L'adhésion à la gestion axée sur les résultats dans laquelle s'inscrit la Convention de gestion, qui a été travaillée par un comité de 12 membres du personnel (comité vision pédagogique) et qui a rallié l'ensemble des membres de l'équipe-école, en est un bon exemple.

Ce dynamisme collectif se tisse aussi à la culture de santé qui prévaut dans l'école. Plusieurs membres du personnel ont intégré l'activité physique dans leur mode de vie. Par exemple, une enseignante a participé à l'émission Mlle court de TVA, d'autres membres du personnel, dont la direction, s'adonnent à des demi-marathons. Par la force des choses, l'importance accordée à la santé a été intégrée au milieu scolaire et, deux fois par semaine, les élèves et le personnel s'adonnent à une période d'activité physique *workout matinal*.

Cette culture de santé et d'interdépendance se traduit aussi chez les élèves des deux écoles qui participent à toutes sortes d'ateliers et qui partagent les cours de danse (art privilégié à l'école depuis de nombreuses années) et d'éducation physique, malgré les différences de clientèle notables qui existent. Culture qui se manifeste aussi par des regroupements multiâges où les grands accompagnent les petits aussi bien entre les écoles qu'au service de garde.

Sur la base de l'entrevue réalisée, qui montre l'existence d'une culture d'ouverture, de coopération et de santé et qui laisse présager la présence d'esprit de corps, on ne peut s'étonner que le taux de roulement et d'absentéisme de ces écoles soit nettement sous la moyenne de la CS.



## Résultats

Précisons que nous avons choisi de distribuer le questionnaire au personnel des écoles Curé-Lequin et Saint-Jude, car nous voulions établir une base de données dans un milieu où est présent l'EDC afin de faire ultérieurement des comparaisons avec d'autres établissements scolaires. Toutefois, dans la mesure où nous débutons notre programme de recherche sur l'EDC et comme il s'agit de résultats préliminaires, et puisque nous n'avons pas d'autres écoles à comparer pour le moment, nous avons comparé les résultats à ceux de trois autres équipes de travail qui ont rempli le même questionnaire, soit : une équipe de coaches en mobilisation (principalement des kinésiothérapeutes), une équipe de vente et une équipe d'avocats. Les résultats sur la perception de l'individu par rapport à lui-même sont présentés au tableau 1 et sur sa perception en regard des dispositifs mis en place dans son organisation au tableau 2.

**Tableau 1** – Pourcentage de répondants indiquant avoir de bonnes habitudes de vie et un bien-être psychologique (santé), se disant motivés, efficaces et satisfaits au travail (but) et fiers de relever, dans un climat de confiance avec leur équipe de travail, des défis qu'ils ne pourraient réaliser seuls (interdépendance).

SUR LE PLAN INDIVIDUEL	Le but	La santé	L'interdépendance	MOY
Équipe de coach (n= 9)	85 %	72 %	83 %	80 %
Équipe de vente (n=28)	79 %	63 %	78 %	73 %
Équipe École (n=19)	71 %	59 %	73 %	67 %
Équipe d'avocats (n=12)	67 %	62 %	69 %	66 %

Comme on peut le constater au tableau 1, les scores les plus élevés se retrouvent dans l'équipe de kinésiothérapeutes, coaches en mobilisation. Résultats qui ne sont pas surprenants dans la mesure où leur travail implique la promotion de saines habitudes de vie et la mobilisation d'équipe. En ce qui a trait à l'équipe de vente, qui témoigne d'un EDC supérieur à l'équipe-école, on pourrait émettre l'hypothèse que les buts poursuivis, les objectifs de vente (79 %), sont clairs et précis et que l'interdépendance (78 %) est favorisée par des bonifications individuelles et collectives accordées lorsque les résultats

sont atteints, comme c'est habituellement le cas dans ce type de profession. Pour l'équipe-école, qui se trouve en troisième position, suivie de l'équipe d'avocats, ceci peut s'expliquer par le fait que le milieu des enseignants et des professionnels de l'éducation, comme celui des avocats sont des milieux où l'on retrouve une plus grande autonomie professionnelle et, conséquemment, de façon générale, moins d'occasions de travailler en équipe. Ce qui est toutefois surprenant, c'est que le score relatif à la santé soit le plus bas pour l'équipe-école (59 %), dans laquelle il existe pourtant une culture de santé.

Afin d'expliquer ce résultat, notons que si les conditions de travail dans la vente ou dans un bureau d'avocats sont reconnues pour être stressantes, les études montrent généralement que c'est dans le secteur de l'enseignement que l'on retrouve la plus grande prévalence de détresse psychologique élevée.

Un autre constat intéressant concerne la perception des individus vis-à-vis leur organisation. Comme le montre le tableau 2, l'équipe-école surpasse l'équipe de vente sur ce plan. Ce résultat indique que la structure et les modalités de travail sont perçues plus favorablement dans l'équipe-école. De plus, fait particulièrement intéressant, le climat de confiance et de coopération (l'interdépendance) est plus élevé dans l'équipe-école que dans l'équipe de coaches, pourtant spécialiste en mobilisation d'équipe.

**Tableau 2** – Pourcentage de répondants indiquant que leur entreprise se préoccupe de leur mieux-être (santé), ont de la latitude et participent aux décisions (but) dans un climat de confiance où la coopération est mise de l'avant pour favoriser le travail d'équipe (interdépendance).

SUR LE PLAN ORGANISATIONNEL	Le but	La santé	L'interdépendance	MOY
Équipe de coach (n= 9)	79 %	78 %	78 %	78 %
Équipe École (n=19)	75 %	67 %	79 %	74 %
Équipe de vente (n=28)	74 %	68 %	68 %	70 %
Équipe d'avocats (n=12)	64 %	66 %	69 %	66 %

Le constat général qui ressort de ces résultats est que, malgré les modalités en place dans l'école qui montrent la préoccupation de la direction scolaire pour le bien-être du personnel et l'importance de la coopération, la santé

C'est l'ensemble des esprits qui font corps et qui oriente l'action vers un objectif, duquel émergent des actions collectives interdépendantes dont chacune des parties individuelles se nourrit et partage à son tour le fruit de son évolution.

des membres de cette équipe-école est néanmoins moins bonne que celle des autres professions, sauf les coaches. Ceci pose nécessairement la question des conditions réelles de travail de ces professionnelles comparativement à d'autres corps de métier.

## Conclusion

S'il reste encore beaucoup à faire pour bien comprendre le phénomène de *l'esprit de corps*, que ce soit à l'école ou dans d'autres milieux professionnels, les résultats partiels présentés invitent à certains questionnements. Par exemple, quel est le lien entre la santé, plus particulièrement le bien-être psychologique des acteurs dans l'école, et l'interdépendance devant les contraintes organisationnelles? Quelle est la relation entre les différentes dimensions de *l'esprit de corps*, la mission éducative et la réussite des élèves? Si une autre des questions parmi les plus importantes concerne les moyens pour favoriser le développement de *l'esprit de corps*, à la lumière de ces premiers résultats, la question de la santé demeure préoccupante dans le milieu de l'éducation.

Dans la perspective globale d'une *école vraiment en santé*, nonobstant l'importance indéniable de la mobilisation et du travail d'équipe pour relever les défis contemporains, la nécessaire reconnaissance du travail accompli passera toujours par la considération et le respect de la santé des personnes, qu'il s'agisse du personnel comme des élèves. C'est dans cette perspective que la promotion de la santé doit servir comme un levier d'amélioration de la culture organisationnelle, et que le développement de *l'esprit de corps* pour améliorer la performance ne peut que se faire dans le respect et pour le bien de tous. ▸

## Références

CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION (1993). *Rapport annuel sur l'état et les besoins en éducation 1991-1992 - La gestion de l'éducation : nécessité d'un autre modèle*, Québec : Les Publications du Québec.

GRAVELLE, F. (2009). *Analyse de l'épuisement professionnel chez les directions d'établissement des commissions scolaires francophones du Québec*. Thèse de doctorat, Créteil, France: Université de Paris-Est, U.F.R. des Sciences sociales et de l'éducation.

HOULFORT, N. et F. SAUVÉ (2010). *Santé psychologique des enseignants de la Fédération autonome de l'enseignement*. École nationale d'administration publique.

MARANDA, M.F. et S. VIVIERS (2011). *L'école en souffrance. Psychodynamique du travail en milieu scolaire*, Presse de l'Université Laval.

PALANTE, G. (1899). « L'esprit de corps », *Revue Philosophique de la France et de l'étranger*, 48, 135-145.

POIREL, E. et F. YVON (2012). « Le leadership distribué : l'épreuve des réformes éducatives », *Éducation et francophonie*, Vol. XL (1), 94-118.

SOARES, A. (2005). *Le travail dans la peau, mais l'âme maganée : la réalité des professionnelles et professionnels des commissions scolaires*. Conférence de presse présentée le 12 décembre 2005, UQAM, École des Sciences de la Gestion.

TREMBLAY, M. et T. WILS (2005). « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Revue Gestion*, 30, 37-49.

