

Université de Montréal

Développer le sentiment d'appartenance de la communauté éducative au sein
d'une école primaire

par
Christian Lacombe

**Département d'administration et fondements de l'éducation
Faculté des sciences de l'éducation**

**Travail présenté pour satisfaire aux exigences du cours ÉTA6966
dans le cadre du Diplôme d'études supérieures spécialisées (D.E.S.S.)
en administration de l'éducation**

Avril 2008

© Christian Lacombe, 2008

Table des matières

➤ Introduction	p. 3
➤ Chapitre 1 : Littérature sur le sujet	
1.1 Documentation concernant le sentiment d'appartenance	p. 4
1.2 Documentation concernant la mobilisation du personnel	p. 4
1.3 Les formations et la documentation CSDM	p. 5
1.4 Les cours du D.E.S.S. en lien avec le sentiment d'appartenance	p. 6
➤ Chapitre 2 : Les stratégies pour favoriser un sentiment d'appartenance	
2.1 La mobilisation du personnel	p. 7
2.1.1 L'accueil du personnel au début de l'année	p. 7
2.1.2 L'accueil des nouveaux membres du personnel	p. 7
2.1.3 La reconnaissance du personnel en cours d'année	p. 8
2.1.4 La participation à des activités sociales	p. 8
2.1.5 La gestion participative	p. 8
2.1.6 La supervision professionnelle	p. 8
2.2 Le sens de l'organisation	p. 8
2.2.1 L'accès aux différentes informations	p. 8
2.2.2 Les systèmes de communication	p. 8
2.2.3 Le sens de l'efficacité	p. 9
2.2.4 L'implication de la direction	p. 9
2.3 Les leviers	p. 9
2.3.1 Le plan de réussite	p. 9
2.3.2 La formation des comités	p. 9
2.3.3 Les événements rassembleurs	p. 10
➤ Chapitre 3 : Réflexions personnelles et professionnelles portant sur le sentiment d'appartenance	
3.1 Le leadership nécessaire	p. 11
3.2 La gestion des ressources humaines et la mobilisation	p. 12
3.3 Le défi ultime...y croire sans y laisser sa peau	p. 13
➤ Conclusion	p. 15
➤ Bibliographie	p. 16

Introduction

Le sujet de cette communication portera sur le développement du sentiment d'appartenance de la communauté éducative au sein d'une école primaire. En fait, la communication permettra de décrire de quelles façons peut s'y prendre une direction d'établissement scolaire pour réussir à mobiliser son personnel afin de créer un climat qui favorise la motivation au travail.

Ce sujet suscite une grande importance pour moi, car je crois que l'appartenance à une école est fondamentale. Même lorsque j'étais enseignant, je croyais que cet élément était essentiel pour la réussite scolaire des élèves; je faisais en sorte que les élèves soient bien dans ma classe, mais également au sein de l'école. J'étais impliqué dans plusieurs comités et activités afin de créer une vie à l'école qui soit stimulante. Depuis trois ans, je suis à la direction d'école et j'ai eu l'opportunité de côtoyer deux milieux extrêmement différents dans lesquels j'ai réussi à développer un sentiment d'appartenance. Dans les deux écoles, j'ai su mobiliser les gens et démontrer l'importance de travailler dans un but commun. Il m'importe qu'autant les élèves que le personnel soient fiers de l'école qu'ils fréquentent.

Ce sujet intéressera la profession, car c'est à la direction d'école que revient le rôle de guide pour développer le sentiment d'appartenance. Un fort sentiment d'appartenance auprès du personnel aura un impact positif sur le climat de travail et cela facilitera le travail fait en lien avec la réussite scolaire des élèves. Cela peut être très avantageux surtout dans une petite école où il y a peu de ressources. Cela peut amener les gens à s'engager davantage et par le fait même permettre plusieurs réalisations au sein de l'école. Toute direction d'école n'a-t-elle pas envie de créer un milieu de travail stimulant où chacun se sent bien et a envie de s'engager ?

Cette communication comportera trois chapitres. Dans le premier, on y mentionnera les informations et connaissances indispensables avec le sujet de la communication. Dans le second, l'expertise sera développée en y mentionnant les stratégies nécessaires en lien avec le sentiment d'appartenance et la mobilisation du personnel. Finalement, dans le dernier chapitre, des réflexions professionnelles et personnelles portant sur le sentiment d'appartenance seront citées afin de mieux faire le lien entre ce sujet et le rôle de la direction d'école.

Chapitre 1 : Littérature sur le sujet

Le présent chapitre présentera de la littérature pertinente se rapportant au sentiment d'appartenance ainsi qu'à la mobilisation du personnel. Certaines informations provenant de la commission scolaire seront également mentionnées et finalement, des liens seront faits entre le sujet et les informations reçues au cours de la formation au D.E.S.S.

1.1 DOCUMENTATION CONCERNANT LE SENTIMENT D'APPARTENANCE

Il existe peu de documentation portant essentiellement sur le développement du sentiment d'appartenance et les références qui existent ne visent généralement pas une école. Parmi les lectures à suggérer, il y a tout de même le livre *Le sentiment d'appartenance du personnel* (DuBois 2005). Ce livre définit ce qu'est le sentiment d'appartenance et quels sont les avantages de le développer au sein d'une organisation. L'auteur informe des conditions gagnantes et présente les facteurs qui permettent une gestion responsable du sentiment d'appartenance du personnel. Il propose également une stratégie ainsi qu'un programme d'amélioration tout en mentionnant le rôle de la haute direction lors de son implantation. Même si les propos de l'auteur s'adressent à un chef d'entreprise ; un parallèle peut être fait avec une direction d'école.

Bien que cela ne traite pas spécifiquement du sentiment d'appartenance du personnel, *L'école, un milieu de vie ou comment développer le sentiment d'appartenance à l'école* (Duclos et Laporte 1995) ainsi que *Responsabilisation et appartenance : la dynamique d'un projet éducatif* (Boucher et Morose 1990) sont deux ressources intéressantes à lire pour faire le lien entre l'école et le sentiment d'appartenance. Ces articles permettent de susciter une réflexion sur le sujet, mais dans une perspective plus générale, c'est-à-dire avec toute la communauté.

1.2 DOCUMENTATION CONCERNANT LA MOBILISATION DU PERSONNEL

Il est évident qu'un lien étroit unit le développement du sentiment d'appartenance et la mobilisation du personnel. Considérant qu'il existe une très grande quantité d'ouvrages sur ce sujet, une sélection a été faite parmi ceux-ci.

La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire (Moisset, Plante et Toussaint 2003) est une référence pertinente concernant le rôle d'une direction d'école dans la gestion des ressources humaines. On y aborde des thèmes comme la motivation, la mobilisation et la gestion dans un cadre scolaire.

La motivation des employés, le moteur de l'efficacité (Mercier 2002), *Coachez votre équipe* (Longin 2006) et *Le nouveau concept du management : L'empowerment* (Scott et Jaffe 1998) sont trois livres intéressants sur le sujet de la mobilisation du personnel. Dans le premier ouvrage, on y définit des théories sur la motivation. On y explique comment susciter la motivation individuelle et celle de l'équipe ; certains exercices pratiques y sont même proposés. Le deuxième ouvrage, plus général, présente plusieurs techniques de coaching individuel et d'équipe. On y propose de la théorie sur le sujet, mais également des exercices d'application ainsi que plusieurs contes métaphoriques à valeur pédagogique. Le troisième livre est une référence très pratique qui permet de susciter la réflexion, car il propose des quizz et des questions réflexives sur le fonctionnement de l'organisation.

Les relations humaines dans une école primaire (Da Costa 2007) et *La recette de la mobilisation* (Schoeb 2005) sont deux références très intéressantes portant sur la mobilisation dans un contexte scolaire. Plusieurs stratégies à mettre en place avec le personnel d'une école y sont mentionnées.

1.3 LES FORMATIONS ET LA DOCUMENTATION DE LA CSDM

Il n'existe pas de formation ou de documentation provenant de la commission scolaire qui porte sur le sentiment d'appartenance. Par contre, toute direction d'école doit consulter le *Profil de compétences du gestionnaire scolaire de la CSDM* (2005), car plusieurs de ces compétences telles qu'être orienté vers le client, bâtir un esprit d'équipe, l'intégrité et la confiance, savoir

négocier ou savoir informer sont nécessaires afin de mobiliser une équipe et développer un sentiment d'appartenance dans une école.

De plus, certaines informations provenant des formations données par Andrée Desrosiers et Sylvie Pinsonneault (*Supervision volet 1 et 2*) sont pertinentes en lien avec ce sujet, car la supervision est une des stratégies à développer pour amener les gens à adhérer aux valeurs de l'école. Cela sera abordé dans le prochain chapitre.

1.4 LES COURS DU D.E.S.S. EN LIEN AVEC LE SENTIMENT D'APPARTENANCE

Au cours du D.E.S.S., les sujets de l'appartenance et de la mobilisation du personnel ont été abordés à quelques reprises. Le contenu des cours *Comportement organisationnel en milieu d'éducation (ÉTA6996)* *Pratique professionnelle (ÉTA 6961)* et *Leadership et animation (ÉTA6925)* en y ont fait référence et ont permis d'échanger entre collègues. À cet effet, *La dimension humaine des organisations* (Côté, Bélanger & Jacques 1994) et *Le leadership partagé* (Luc 2006) sont deux références pertinentes qui ont été utilisées. Dans le premier ouvrage, on traite, entre autres, des thèmes de la motivation, de la dynamique des groupes et de l'organisation. Dans la deuxième référence, on y aborde les thèmes du sentiment d'efficacité collective ainsi que de l'engagement.

Chapitre 2 : Les obstacles et les stratégies pour favoriser un sentiment d'appartenance

Lorsqu'une direction d'école veut développer le sentiment d'appartenance de son personnel, elle possède plusieurs moyens pour y parvenir. Par contre, les stratégies mises en place peuvent être accompagnées d'obstacles. Dans le présent chapitre, cela sera abordé sous trois angles :

- ❖ La mobilisation du personnel
- ❖ Le sens de l'organisation
- ❖ Les leviers

2.1 LA MOBILISATION DU PERSONNEL

Pour favoriser le développement du sentiment d'appartenance, il faut tout d'abord poser des actions qui visent les principaux intéressés. La difficulté qui se pose est de n'oublier personne. Dans une école, le corps professoral occupe une grande place, mais il faut savoir rapprocher autant les enseignants, le personnel de soutien, les professionnels que les membres du service de garde, car le développement du sentiment d'appartenance vise tout le monde.

2.1.1 L'accueil du personnel au début de l'année

Le premier geste à poser dans l'année pour favoriser le sentiment d'appartenance réside dans la façon dont les gens seront accueillis lors de la première journée d'école. Une stratégie gagnante est d'accueillir les gens dans un autre endroit que leur lieu de travail. Il est donc intéressant de faire parvenir une lettre d'invitation à chaque membre du personnel afin de les inviter à un déjeuner au restaurant. Cela permettra aux gens d'arriver en même temps et de créer un esprit convivial où les gens auront l'impression de prolonger leurs vacances. Les gens n'auront pas l'esprit au travail et ne voudront pas s'éclipser. Bien entendu, l'invitation se fait aux frais de l'école. Cela représente environ la moitié de la somme allouée pour les frais de vie, mais l'investissement est rentable.

2.1.2 L'accueil des nouveaux membres du personnel

Afin de bien favoriser l'intégration de tous les nouveaux membres du personnel, il est essentiel d'entrer personnellement en contact avec eux avant la rentrée. Lors du déjeuner, ceux-ci apprécieront se faire présenter aux autres. Lors de la 1^{re} journée, il est stratégique de jumeler une personne régulière de l'école à chaque nouvelle personne afin de faire visiter l'école et répondre aux questions organisationnelles. Durant les premières journées, la direction se doit de faire une rencontre avec les nouveaux pour rassurer et démontrer son soutien. Il y aura toujours des nouveaux en cours d'année, le lien avec eux sera également important pour qu'ils sentent rapidement qu'ils font partie de l'équipe.

2.1.3 La reconnaissance du personnel en cours d'année

Les gens s'investiront davantage et sentiront qu'ils appartiennent à l'équipe si l'on reconnaît le travail qu'ils font. D'ordre général, la reconnaissance peut se faire lors des différentes fêtes ou lors de semaines institutionnelles; un petit mot personnel ou une petite attention «maison» (ex. : dessert, bricolage, etc) font partie des délicatesses les plus appréciées.

Dans un ordre plus personnel, il est important de souligner les bons coups pour accorder de la valeur à ceux qui les font; cela peut se faire par une note dans le mémo hebdomadaire ou en réunion générale. Dans ces cas, la difficulté est de n'oublier personne et d'être équitable avec chacun. Il est important de demander la contribution de tous pour n'oublier personne.

2.1.4 La participation à des activités sociales

Une école est un endroit de travail, mais il est essentiel de créer tout de même des moments de détente. Pour cela, il faut susciter des occasions de rencontre comme l'organisation d'activités sociales. Une stratégie est de planifier à l'avance certaines journées (Noël, fête d'automne, fête du printemps et fin d'année) et d'initier d'autres activités. La formation d'un comité social est fort utile ainsi que la formation de comités ad hoc.

2.1.5 La gestion participative

Pour favoriser le sentiment d'appartenance du personnel d'une école, la direction se doit d'utiliser une gestion participative afin que les gens sentent qu'ils prennent part aux

décisions. Il faut que la direction consulte les gens avant de prendre des décisions qui concernent l'ensemble du personnel.

2.1.6 La supervision professionnelle

La supervision professionnelle peut être une stratégie gagnante pour favoriser le sentiment d'appartenance si elle est faite dans un optique où les rencontres sont un lieu d'échanges et permettent de trouver les forces et les défis individuels, mais aussi de l'équipe. Cela permet d'orienter les actions. Cela doit être fait avec tact, car la supervision est encore perçue comme du contrôle pour certains.

2.2 LE SENS DE L'ORGANISATION

Le sentiment d'appartenance demande un sens de l'organisation. Si l'on veut que les gens sentent qu'ils appartiennent au milieu, ils doivent être interpellés et doivent bien connaître l'institution pour laquelle ils travaillent.

2.2.1 L'accès aux différentes informations

Pour sentir que l'on appartient à un milieu, il faut savoir comment il fonctionne. L'outil de base est un bon guide du personnel qui contient les informations pertinentes du milieu (les différentes politiques, les informations stratégiques, l'organisation, les formulaires, etc). Il faut que les gens sachent qui ? quand ? comment ? Les babillards au salon du personnel sont importants, car on y retrouvera les comptes rendus des différentes rencontres (ex. : CPEPE, CÉ, comités, etc).

2.2.2 Les systèmes de communication

Les systèmes de communication sont importants. Les gens doivent savoir ce qui se passe dans l'école. Le mémo de la semaine prend toute son importance, car il contient plusieurs informations pertinentes sur les activités qui se déroulent à l'école. Il permet d'informer le personnel des actions et des activités qui sont faites dans les autres classes.

Le calendrier du mois est aussi un outil d'organisation important, car il informe les parents de ce qui se fait à l'école. Cela démontre au personnel qu'on accorde de la valeur à ce qu'ils font et qu'on se soucie de le diffuser.

2.2.3 Le sens de l'efficacité

Les gens auront un sentiment d'appartenance à leur milieu s'ils sont fiers de ce qui s'y déroule. Avant de s'investir, les gens ont besoin de sentir l'efficacité. Ils ont besoin qu'on réponde à leurs demandes.

2.2.4 L'implication de la direction

Cet élément est essentiel dans le développement du sentiment d'appartenance. Le personnel doit sentir que la direction s'intéresse à ce qui se fait à l'école et se préoccupe des besoins de chacun. Pour cela, dans un premier temps, elle se doit d'être visible; elle doit «marcher son école» et avoir une gestion «porte ouverte». Elle se doit d'être présente et disponible. Il est bien entendu nécessaire qu'elle participe aux différentes activités qui sont organisées tant pour les élèves que pour le personnel. Cela va demander du temps, mais l'investissement en vaut la peine.

2.3 LES LEVIERS

Une des difficultés en ce qui a trait au développement du sentiment d'appartenance est le fait qu'en début d'année, on est souvent plein de bonnes intentions, mais qu'avec toutes les tâches à effectuer et les imprévus, il peut être probable de perdre de vue les stratégies que nous avons en tête. Il existe donc certains leviers pour permettre de créer des situations qui favorisent l'appartenance.

2.3.1 Le plan de réussite

Le plan de réussite est un outil primordial pour rassembler les gens, car il est le reflet de ce que doit représenter l'école. Il nous permet de susciter des discussions d'équipe afin de répondre aux différents besoins. Pour que celui-ci y réponde le mieux possible, il faut qu'en début d'année il soit revu; cela permet de faire une projection sur l'année. Cela devient un

outil qui guide les interventions et chacun doit se l'approprier. Les moyens mis en place permettront de créer des situations qui permettront de créer une unité commune (ex. : exposition, semaine thématique, programme particulier, etc). Pour que le maintien du plan de réussite soit assuré, la direction doit l'avoir constamment en tête et y revenir à plusieurs occasions.

2.3.2 La formation des comités

Dès le début de l'année, la mise en place de comités permettra de développer le sentiment d'appartenance, car les comités formés serviront à créer des situations qui rassemblent les gens. Des comités plus formels et plus réguliers (ex. : pédagogique, environnement, code de vie, pacifisme, etc) seront instaurés afin d'assurer un suivi auprès de l'école. Il est important que les actions des comités rayonnent dans toute l'école. D'autres comités plus sporadiques (ex. : comités d'une fête, semaine thématique, carnaval, etc.) permettront de créer une ambiance et de définir son appartenance. La formation des comités est très aidante, car elle met les gens en action. Par contre, elle suppose un grand investissement de la part de la direction, car elle est sollicitée pour chacune des réunions.

2.3.3 Les événements rassembleurs

Le sentiment d'appartenance se crée tout au long de l'année en favorisant une bonne ambiance. Par contre, afin que celui-ci se développe vraiment davantage, il est essentiel de créer des événements rassembleurs qui permettront de voir que chacun appartient à une communauté. Ces événements peuvent se manifester par de petites actions qui démontreront une vision commune. Les événements doivent rassembler les élèves, parfois les parents, mais en tout temps le personnel. Certains moments doivent faire appel à la détente et au plaisir comme certaines activités sociales. Le danger pour la direction est d'éviter que tout repose sur ses épaules; elle doit donc savoir s'entourer d'une bonne équipe et susciter la participation.

Chapitre 3 : Réflexions personnelles et professionnelles portant sur le développement du sentiment d'appartenance

Ce dernier chapitre situera le rôle de la direction d'école en lien avec le sujet de la communication.

3.1 LE LEADERSHIP NÉCESSAIRE

Dans le chapitre 2, plusieurs stratégies amenant le développement du sentiment d'appartenance sont nommées. Il est clair que cela n'est pas une garantie de réussite, car le développement du sentiment d'appartenance peut amener des habitudes et des pratiques différentes. Il faudra donc que la direction d'établissement s'assure que ces changements se fassent de façon positive. Pour cela, elle devra faire preuve de leadership.

Parmi les différents styles existants, ce sera le style démocratique qui sera à privilégier, car un gestionnaire démocrate s'assure que « les efforts sont coordonnés et que chacun travaille à la réalisation de l'objectif commun ». (Bergeron 2006 p. 426) Ce style de leadership nécessite que le gestionnaire fasse confiance à son équipe et qu'il laisse les gens prendre part aux décisions, qu'il les laisse prendre des initiatives. Ainsi, les relations interpersonnelles seront encouragées afin d'instaurer un climat stimulant qui permettra de bâtir un esprit d'équipe.

Un direction d'école qui partagera son leadership suscitera un plus grand appui et favorisera par le fait même l'appartenance au milieu.

3.2 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINE ET LA MOBILISATION

Dans plusieurs ouvrages tels que celui de DuBois (2005), on suggère de sélectionner du personnel capable de s'engager (p.165). Cela peut permettre d'offrir une solution envisageable dans le contexte où il est possible de choisir le personnel. Considérant que cela n'est pas du tout le cas dans les écoles publiques, il faut savoir composer avec les différentes personnalités faisant partie de l'équipe-école. Cela représente un grand défi pour la direction.

La direction d'une école primaire doit composer avec plusieurs catégories d'emploi ayant des particularités différentes. Bien que les enseignants aient un rôle prédominant face à la réussite des élèves, il est important de prendre en considération tous les membres du personnel. Plus la direction sera capable de rassembler les différents types de personnel, plus le sentiment d'appartenance sera fort.

En travaillant avec plusieurs catégories d'employés, la direction doit également composer avec plusieurs conventions collectives et plusieurs réalités différentes. Il faut donc que le développement du sentiment d'appartenance soit en lien avec des objectifs communs qui rallient les personnes. La direction devra travailler dans un souci d'équité et s'assurer de n'oublier personne.

Les avantages du développement du sentiment d'appartenance auprès de tous les membres du personnel seront ainsi nombreux. Il permettra d'augmenter l'assiduité et la persévérance chez le personnel, de travailler dans un meilleur climat, d'augmenter la qualité du travail et de faciliter les changements possibles. En ce sens, cela pourra faciliter la réalisation du sentiment d'efficacité collective qui « repose sur la croyance qu'un groupe ou une équipe a en ses capacités d'atteindre ses buts et d'accomplir les tâches requises, que l'équipe peut agir mieux ensemble, qu'elle a les capacités et les compétences requises ». (Luc 2004 p. 49)

Il faut par contre être réaliste et savoir que le sentiment d'appartenance ne se développera pas de la même façon pour chacun, car les gens ne sont pas tous au même stade et n'ont pas les mêmes besoins pour être satisfaits au travail. La direction devra donc axer beaucoup ses interventions sur les relations interpersonnelles, mais en ayant une approche individuelle avec chacun.

3.3 LE DÉFI ULTIME...Y CROIRE SANS Y LAISSER SA PEAU

De plus en plus, le travail d'une direction d'école tend à changer ; la charge de travail est de plus en plus grande. Les directions d'école doivent répondre à plusieurs demandes administratives mais doivent assurer leur rôle de leader pédagogique et cela sans oublier la gestion humaine des ressources. Elle doit respecter les différentes tâches, les différentes conventions tout en assurant

le développement pédagogique et administratif. Elle doit répondre aux différentes demandes faites par ses supérieurs tout en répondant aux demandes du personnel et des parents sans oublier les nombreux imprévus.

Dans ce contexte, le développement du sentiment d'appartenance peut paraître une charge de travail supplémentaire. Le temps et les énergies peuvent parfois manquer, mais la direction doit avoir en tête les bénéfices que cela entraînera : engagement du personnel, climat de travail agréable, délégation, développement du plan de réussite, réussite des élèves, moins de conflits, moins d'absentéisme et qualité des relations de travail.

Dans le contexte du développement du sentiment d'appartenance, il y a quelques mises en garde dont il faut tenir compte. Dans un premier temps, il faut accepter que certains n'y croient pas. Les actions mises en place doivent rassembler la majorité et, si elles sont valables, peu à peu de plus en plus de gens y prendront part. Il faut savoir aussi miser sur la qualité plutôt que la quantité. Ce n'est pas le nombre de stratégies que la direction adopte qui compte, mais bien celles qui amènent des actions durables. Dans un autre temps, les actions mises en place avec le développement du sentiment d'appartenance peuvent amener une certaine proximité envers les gens. Le gestionnaire doit donc être capable de s'impliquer tout en assurant une certaine discrétion ou distance afin de garder sa crédibilité.

Finalement, le développement du sentiment d'appartenance ne doit pas se faire au détriment de la vie personnelle. Il faut être capable de doser et de lâcher prise. Pour être heureux au travail, il doit y avoir un juste équilibre.

Conclusion

En prenant en considération toutes les stratégies et les mises en garde citées dans la présente communication, une direction d'établissement scolaire au primaire devrait s'assurer que tout son personnel se sente bien dans son école. En développant le sentiment d'appartenance de chacun, elle augmentera les chances de mobiliser son personnel à atteindre le but commun qui est d'assurer la réussite des élèves.

La direction d'une école mettra en place les conditions gagnantes telles que décrites au chapitre 2 au fur et à mesure. Il est essentiel de savoir que cela ne se fait pas subitement et qu'il faut apprendre à connaître les gens. Il est par contre important de mettre rapidement de l'avant plusieurs stratégies si on veut en tirer bénéfice en cours d'année.

Finalement, il est essentiel de se rappeler que toutes ses actions sont faites afin des mettre les élèves au centre des préoccupations. Le sentiment d'appartenance doit donc se développer dans cette optique.

Bibliographie

Bergeron, P.-G., (2006), *La gestion dynamique*, Montréal : Gaëtan Morin éditeur.

Boucher, L-P., Morose, J., (1990) Responsabilisation et appartenance : la dynamique d'un projet éducatif. *Revue des sciences de l'éducation*, vol.16, no.3, pp.415-431.

Boucher, L-P., Morose, J., *Le sentiment d'appartenance*. Récupéré le 12 février 2008 de http://www.uquebec.ca/edusante/sociale/imp_sentiment_appartenance.htm.

Côté, N., Bélanger L., & Jacques J. (1994). *La dimension humaine des organisations*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur.

Da Costa H. (2007). Les relations humaines dans une école primaire. *Travail présenté pour satisfaire aux exigences du cours ÉTA6966*. Récupéré le 12 février 2008 de http://web.mac.com/f.yvon/iWeb/administration/compro_files/relation%20humaines.pdf.

DuBois, P. (2005). *Le sentiment d'appartenance du personnel*. Paris : Les éditions Québecor.

Duclos, G. & Laporte D. (2003), L'école, un milieu de vie ou comment développer le sentiment d'appartenance à l'école, *Virage Volume 9 numéro 1 automne 2003*, Récupéré le 12 février 2008 de <http://www.acsm-ca.qc.ca/virage/enfance-jeunesse-famille/l-ecole-un-milieu-de-vie.html>.

Longin, P. (2006). *Coachez votre équipe*. Paris : Dunod

Luc, É. (2004). *Le leadership partagé : Modèles d'apprentissage et d'actualisation*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

Mercier, J-P. (2002). *La motivation des employés : le moteur de l'efficacité*. Montréal : Les éditions Québecor

Moisset, J-J., Plante, J. & Toussaint, P. (2003) *La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire*. Québec : Presses de l'Université du Québec

Schoeb, F. La recette de la mobilisation, *Le point en administration scolaire Volume 7, numéro 3 printemps 2005*

Scott, C. & Jaffe, D. (1998). *Le nouveau concept du management : L'empowerment*. Paris : Les Presses du management.

Profil de compétences du gestionnaire scolaire de la CSDM (14 septembre 2005). Source :secteur de dotation du personnel d'encadrement, services des ressources humaines, CSDM.