

Mise en œuvre et évaluation d'une stratégie de conduite du changement d'un projet e-learning : Cas des enseignants de la faculté des lettres et des sciences humaines de Tétouan

Karim Oulmaati, Said Ezzahri, Khalid Samadi

Résumé

La mise en place d'un projet e-learning dans le contexte universitaire modifie profondément les habitudes et les comportements vis-à-vis les pratiques pédagogiques. À cet égard, pour faciliter l'adhésion et l'acceptation des changements induits par l'implémentation des dispositifs e-learning dans l'activité d'enseignement et de réduire ainsi les facteurs de refus auprès des professeurs de l'enseignement supérieur, il est nécessaire d'adopter une stratégie de conduite du changement qui joue un rôle crucial dans la réussite de la mise en place d'un projet e-learning et son intégration efficace.

Ce travail de recherche vise à présenter la mise en œuvre et l'évaluation d'une stratégie de conduite du changement autour de l'adoption d'un projet e-learning intitulé « minassati » par les enseignants universitaires pour rénover les pratiques pédagogiques au sein de la faculté des lettres et des sciences humaines de Tétouan.

Les données ont été recueillies par le biais d'une enquête par questionnaire auprès de sept enseignants concernés par les actions de conduite du changement et par les traces numériques laissées sur la plate-forme e-learning « minassati ».

Les résultats révèlent que la stratégie de conduite du changement adoptée est réussie, puisque les enseignants sont, d'une part, convaincus par l'importance de la rénovation des pratiques pédagogiques à travers la mise en œuvre des projets e-learning dans le contexte universitaire et, d'autre part, satisfaits de la qualité de la formation en matière de d'élaboration des cours en ligne sur Moodle. Par ailleurs, ils sont motivés à élaborer leurs propres cours en ligne et à les mettre sur la plate-forme e-learning « minassati » à condition d'assurer un accompagnement technique adéquat.

Mots-clés : *Conduite du changement, E-learning, enseignement supérieur, Technologies de l'information et de la communication (TIC).*

Introduction

La mise en place des projets d'intégration des TIC et plus particulièrement des projets e-learning dans l'enseignement supérieur modifie profondément les habitudes et les comportements vis-à-vis les pratiques pédagogiques, du fait que « l'introduction des TIC crée un déséquilibre qui contribue à favoriser le changement sur le plan des pratiques et le passage à des modèles d'apprentissage privilégiant l'activité et l'initiative des apprenants. » (Depover et al., 2007).

À cet égard, dans le but de faciliter l'adhésion et l'acceptation des changements induits par l'implémentation des dispositifs e-learning dans l'activité d'enseignement et de réduire ainsi les facteurs de refus auprès des professeurs de l'enseignement supérieur que certains d'entre eux

perçoivent « *les propositions d'innovation comme de réels sacrilèges, parce que l'on remet en question des pratiques ou des structures qu'ils considéraient comme intouchables, ce qui crée chez eux une réelle résistance au changement* » (Lison et al., 2014), il est nécessaire d'élaborer une stratégie de conduite du changement qui est considérée comme une pierre angulaire dans la réussite de la mise en place d'un projet e-learning et son intégration efficace dans le contexte universitaire.

Le présent travail de recherche vise, d'une part, à présenter la mise en œuvre d'une stratégie de conduite du changement qui se base généralement sur la communication, la formation et l'accompagnement et, d'autre part, à évaluer cette stratégie autour de l'adoption d'un projet e-learning intitulé « *minassati* » auprès de sept enseignants universitaires dans le but de rénover les pratiques pédagogiques dans la faculté des lettres et des sciences humaines de Tétouan au Maroc.

1. La conduite du changement

La conduite du changement peut être définie en tant qu'un ensemble de processus qui nous permettent de mener à bon escient les changements que ce soit sur le plan stratégique ou organisationnel ou technique, etc. Ces processus, d'après le dictionnaire de management de projet (2010), permettent, entre autres, « *la définition et le pilotage des actions visant à communiquer sur le projet et à assurer la bonne mise en œuvre de nouveaux modes de fonctionnement et leur appropriation auprès des acteurs concernés (ces modes de fonctionnement pouvant avoir trait à l'organisation, aux processus et aux systèmes d'information)* ».

À la lumière de cette définition, il apparaît clairement que l'adoption d'une stratégie adéquate de conduite du changement permet d'assurer, d'une part, la réussite de mise en place d'un projet d'intégration des TIC dans les pratiques d'enseignement et de son implémentation efficace dans le contexte universitaire, et d'autre part, l'appropriation et l'acceptation des changements induits par ce nouveau mode d'enseignement.

Parmi les outils les plus efficaces pour accompagner le changement qu'il soit individuel ou collectif on trouve *la courbe de conduite du changement* qui se base sur la courbe du deuil élaborée par la psychologue Kübler-Ross qui a formalisé les différents stades successifs, comme illustré sur la figure 1, par lesquels passe une personne en fin de vie ou une personne qui a perdu l'un de ses proches.

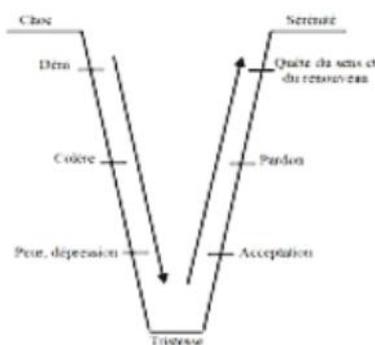


Figure 1 : La courbe du deuil (Kübler-Ross et Kessler, 2009)

L'utilité de la courbe de conduite du changement individuel et collectif consiste généralement à nous faire comprendre ce qui entraîne un changement et son impact sur les personnes et la manière dont elles réagissent et à nous faciliter le processus de conduite du changement d'un projet e-learning dans le contexte universitaire.

2. La stratégie adoptée de conduite du changement

En vue d'assurer la mise en place d'un projet e-learning dans le contexte universitaire, il est nécessaire d'élaborer une stratégie de conduite du changement pour faciliter l'engagement des enseignants et l'acceptation des changements induits par ce type de projet. En effet, d'après l'expérience des leaders mondiaux dans le domaine du e-learning, la réussite de mise en place des projets e-learning consiste en leur capacité de les intégrer efficacement dans une stratégie plus globale de conduite du changement (Benraouane, 2011).

La stratégie de conduite du changement adoptée, qui est inspirée de la courbe du deuil (Kübler-Ross et Kessler, 2009), peut être regroupée en trois axes-clés : la communication, la formation et l'accompagnement.

2.1. L'axe de communication

La communication est la pierre angulaire de la conduite du changement dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet e-learning. Elle permet, d'une part, « *d'assurer, en temps opportun et de manière appropriée, l'élaboration, la collecte, la diffusion, l'archivage et enfin l'élimination définitive des informations relatives au projet* » (AFNOR, 2010), et d'autre part, de favoriser l'acceptation des changements induits par ce projet.

À cet égard, il est nécessaire d'élaborer un plan de communication qui regroupe un ensemble d'actions coordonnées en concordance avec les différentes étapes de mise en œuvre du projet et plus précisément la phase d'implémentation dans son contexte d'utilisation.

À ce stade, il faut procéder aux actions suivantes :

- Présenter le changement de manière claire et concise à travers l'organisation des réunions avec les acteurs-clés et la distribution des brochures conçues à cette fin.
- Sensibiliser le public cible par la nécessité du changement et son utilité.
- Donner l'opportunité aux différents intervenants de s'exprimer à propos du changement en faisant preuve d'une bonne écoute et d'empathie.
- Créer des canaux de communication pour assurer la communication avec les acteurs-clés à travers des espaces virtuels d'échange et de partage et des appels téléphoniques...
- Commencer à faire travailler l'individu, l'équipe et l'établissement sur une vision partagée de l'avenir.

2.2. L'axe de formation

La formation est considérée en tant qu'une composante incontournable pour mobiliser le processus de conduite du changement d'un projet e-learning, puisqu'elle permet aux acteurs-clés d'acquérir les savoirs et les savoir-faire indispensables à la rénovation des pratiques pédagogiques qui leur seront confiées. A ce stade, il est nécessaire d'élaborer un plan de formation qui permet de structurer les actions de formation et de les adapter aux attentes du public cible et aux exigences professionnelles.

Dans cette perspective, le contenu pédagogique doit répondre aux besoins exprimés par les acteurs-clés pendant la phase de communication à condition que « *les formations ne se concentrent pas que sur l'outil, mais également sur les métiers, les modes de fonctionnement et les procédures* » (Autissier et Moutot, 2003). En ce qui concerne le mode de la formation, il est préférable d'adopter le mode de formation hybride qui combine les sessions de formation en présentiel et à distance via une plate-forme e-learning « *minassati* » sur laquelle les enseignants peuvent trouver les cours, réaliser les exercices pratiques et assurer la

communication continue avec eux du fait qu'« *une assistance à distance peut utilement être mise en œuvre afin d'assister les utilisateurs au quotidien* » (Maders et Clet, 2011) et d'aller ainsi « *vers un changement prescrit, planifié et orienté* » (Gendron et Lafortune, 2009).

2.3. L'axe d'accompagnement

À ce stade, il est primordial d'adopter une démarche claire d'accompagnement au changement en vue d'assurer la gestion rationnelle des mutations induites généralement par l'intégration des TIC (Bachimont *et al.*, 2002) dans les pratiques pédagogiques auprès des enseignants de l'enseignement supérieur.

En effet, l'accompagnement permet de rejoindre les enseignants dans leur milieu de travail en vue de leur « *offrir un soutien favorisant le renouvellement de leurs pratiques professionnelles* » (Lafortune et Lepage, 2008) et de suivre de près leur progression dans le processus du changement. Par ailleurs, l'accompagnement incite les enseignants à échanger et à confronter leurs représentations relatives au changement, en les amenant ainsi à construire « *une vision partagée du changement* » (Shackelford, 2002 ; Lafortune et Lepage, 2008) et les aider à établir un lien entre les pratiques pédagogiques préalables et les pratiques proposés par le changement.

Dans cette optique, il serait utile de disposer des facilitateurs qui vont accompagner la mise en œuvre d'une stratégie de conduite du changement d'un projet e-learning. D'après les travaux conduits par la Caisse des Dépôts en partenariat avec l'OCDE et la Conférence des présidents d'université (2010), les rôles de ces facilitateurs consistent généralement à :

- Mettre en place un « *agent du changement* » qui va assurer le processus d'accompagnement des acteurs-clés tout au long du déploiement des nouvelles infrastructures, il s'agit alors des équipes supports.
- Soutenir et accompagner les acteurs-clés (le personnel administratif, les enseignants et les étudiants).
- Communiquer de façon continue tout ce qui concerne les changements mis en œuvre.
- Maintenir la qualité des services et le processus de fonctionnement.
- Évaluer le progrès et les succès réalisés ou les échecs.

3. Méthodologie

En vue d'évaluer la stratégie adoptée de conduite du changement autour de l'adoption d'un projet e-learning intitulé « *minassati* » auprès de sept enseignants universitaires dans le but de rénover les pratiques pédagogiques dans la faculté des lettres et des sciences humaines de Tétouan, nous avons opté pour la conduite d'une enquête par questionnaire auprès de ces enseignants concernés par les actions de conduite du changement et d'analyser leurs traces numériques laissées sur la plate-forme e-learning « *minassati* », du fait que ces traces ont pour vocation de nous informer des historiques de connexions et d'activités, des origines des postes clients (l'adresse IP), des moments de navigation et de consultation (la date et l'heure de l'action) (Peraia *et al.*, 2009), ce qui nous permet d'évaluer les usages à travers le suivi de l'activité des acteurs-clés (enseignants, étudiants, tuteurs...) sur la plate-forme e-learning « *minassati* ».

Pour traiter les données recueillies, nous avons eu recours au logiciel Sphinx V5 et au logiciel Microsoft Excel, sur lesquels nous nous sommes appuyés pour analyser les résultats de ce travail de recherche.

4. Résultats et discussions

4.1. L'axe de communication

À l'issue de la stratégie de communication adoptée qui s'est basée essentiellement sur de nombreuses réunions préliminaires et des dépliants explicatifs du projet, tous les enseignants sont suffisamment conscients des bénéfices qu'ils pourraient tirer de l'intégration méthodologique des TIC dans les pratiques pédagogiques et de l'utilité du changement induit par l'adoption d'un projet e-learning dans le but de rénover le processus d'enseignement-apprentissage dans l'enseignement supérieur.

D'où l'importance de travailler conformément au plan de communication élaboré à cette fin, puisqu'il nous a permis de définir clairement la stratégie de communication sur laquelle nous avons construit les principales actions à mener pour sensibiliser le staff administratif et pédagogique de la faculté des lettres et des sciences humaines de Tétouan par la nécessité et l'utilité du changement.

4.2. L'axe de formation

Pendant la phase de communication autour de la nécessité d'implémentation d'un projet e-learning dans le contexte universitaire marocain, les enseignants ont exprimé leurs besoins de formation portant, d'une part, sur la conception et l'implémentation d'un cours en ligne et, d'autre part, sur l'utilisation méthodologique des plates-formes e-learning dans les pratiques pédagogiques en sciences humaines.

Il paraît clairement que les enseignants sont motivés à s'impliquer davantage dans le processus de rénovation des pratiques pédagogiques à travers une formation spécifique pour qu'ils soient capables de concevoir et d'administrer un cours en ligne sur la plate-forme e-learning « *minassati* ». Du fait que la formation des enseignants en matière d'intégration des TIC dans l'activité d'enseignement « *c'est d'abord leur donner un environnement favorable à l'apprentissage d'un usage réfléchi des TIC dans le cadre de leurs enseignements* » (Lebrun, 2004).

À cet égard, un plan de formation a été élaboré et mis en œuvre à cette fin, d'une part, pour faire évoluer les compétences individuelles en matière d'implémentation des cours en ligne sur une plate-forme et, d'autre part, pour organiser les actions de formation qui répondent aux besoins et attentes des enseignants. En effet, nous avons adopté le mode de formation hybride qui combine des actions de formations en présentiel et à distance à travers la plate-forme e-learning « *minassati* » sur laquelle les enseignants peuvent effectuer des activités pratiques variées.

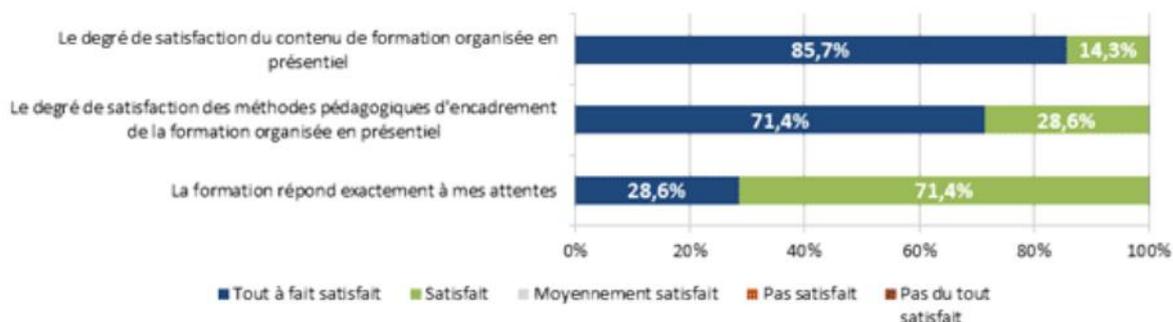


Figure 2 : Satisfaction des enseignants par la formation organisée en présentiel.

Les résultats révèlent que tous les enseignants sont tout à fait satisfaits ou satisfaits, d'une part, du contenu de la formation qui répond exactement à leurs attentes et, d'autre part, des méthodes pédagogiques utilisées par le formateur pour animer la session de formation qui a

été organisée en présentiel.

		<i>Enseignants</i>	1	2	3	4	5	6	7	total
<i>Nombre de connexions</i>	Semaine 1		3	2	2	2	2	1	1	13
	Semaine 2		3	3	2	4	1	3	2	18
	Semaine 3		5	3	7	4	2	3	2	26
	Total		11	8	11	10	5	7	5	57

Tableau 1 : La répartition des connexions des enseignants à la plate-forme « minassati » par semaine.

D'après les traces numériques de sept enseignants ayant bénéficié de l'action de formation hybride, qui figure sur le tableau 1, nous avons dénombré un total de 57 connexions à la plate-forme « minassati » pendant trois semaines dont le plus grand nombre a été effectué pendant la dernière semaine de formation.

Les résultats obtenus sont satisfaisants, grâce à deux facteurs primordiaux : le premier est relatif à la conception du contenu de la formation qui s'est basée essentiellement sur les besoins exprimés par les enseignants, sur les fonctionnalités de la plate-forme e-learning susceptibles d'être exploitées dans l'activité d'enseignement-apprentissage et sur une vision qui privilégie le changement et la rénovation des pratiques pédagogiques dans l'enseignement supérieur. Puisque, d'après (Karsenti *et al.*, 2002) « les TIC ne seront véritablement utiles que si le formateur accepte de transformer, voire de faire évoluer ses conceptions et ses pratiques »;. Le second facteur est relatif au rôle joué par l'encadrant de la session de formation qui a assuré « la satisfaction des besoins de l'enseignant et la cohérence de son environnement »; (Bessagnet et Hérin, 2003).

	Items	Tout à fait satisfait ou satisfait	Moyen nement satisfait	Pas satisfait ou Pas du tout satisfait
Satisfaction interface	La plate-forme <i>minassati</i> est facile à utiliser.	100%	0%	0%
	La plate-forme <i>minassati</i> est d'utilisation conviviale.	100%	0%	0%
	Le contenu fourni par la plate-forme <i>minassati</i> est facile à comprendre.	100%	0%	0%
	Le fonctionnement de la plate-forme <i>minassati</i> est stable.	71,4%	28,6%	0%
	La plate-forme <i>minassati</i> me permet de trouver facilement le contenu dont j'ai besoin.	100%	0%	0%
Satisfaction contenu	La plate-forme <i>minassati</i> fournit un contenu mis à jour.	85,7%	14,3%	0%
	La plate-forme <i>minassati</i> fournit un contenu qui correspond exactement à mes besoins.	85,7%	14,3%	0%
	La plate-forme <i>minassati</i> fournit suffisamment de contenu	85,7%	14,3%	0%

La plate-forme <i>minassati</i> fournit un contenu utile.	100%	0%	0%
---	------	----	----

Tableau 2 : Satisfaction des enseignants vis-à-vis de l'interface de la plate-forme « minassati » et du contenu en ligne.

D'après le tableau 2, les résultats montrent que la majorité massive des enseignants est tout à fait satisfaite ou satisfaite à l'égard de l'interface de la plate-forme « minassati » et du contenu relatif à la conception des cours en ligne, du fait que les enseignants ont perçu d'une part, les fonctionnalités intégrées à la plate-forme « minassati » que ce soit celles de transmission des savoirs ou celles de communication et de collaboration en ligne, comme faciles à utiliser et, d'autre part, le contenu de formation mis en ligne, comme utiles à l'élaboration de leurs propres cours en ligne.

Par ailleurs, ces résultats vont dans le même sens que ceux obtenus par d'autres travaux de recherche qui affirment que la facilité d'accès au contenu mis en ligne (Zemsky et Massy, 2004 ; Ben Romdhane, 2013), de communication et de collaboration (Wu *et al.*, 2010) dans un contexte e-learning est davantage apprécié par les apprenants.

4.3. L'axe d'accompagnement

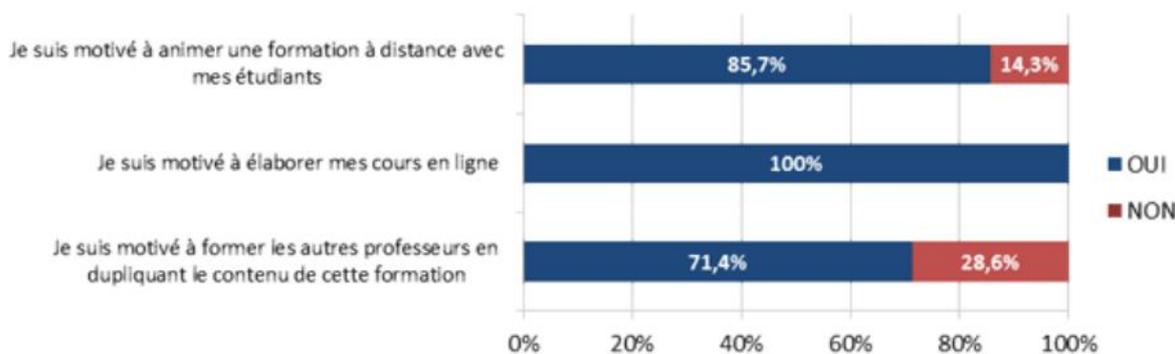


Figure 3 : Attitude des enseignants après avoir bénéficié de la formation.

Les résultats montrent que tous les enseignants, ayant bénéficié des actions de communication et de formation dans le cadre de la mise en œuvre d'une stratégie de conduite du changement, sont motivés à élaborer leurs cours en ligne sur la plate-forme « minassati ». Près de 85,7 % d'entre eux sont motivés à animer une formation à distance avec leurs étudiants à condition d'assurer un accompagnement technique adéquat.

En effet, d'après les travaux conduits par la Caisse des Dépôts en partenariat avec l'OCDE et la Conférence des présidents d'université (2010) « la mise en place de stratégies numériques rend indispensable la présence d'équipes supports au sein des établissements d'enseignement supérieur ». Dans ce sens, la démarche d'accompagnement au changement a été confiée à un facilitateur du changement qui assure le soutien des acteurs-clés, le maintien de qualité des services, la communication permanente autour du projet et l'évaluation du degré d'évolution du processus de changement.

À ce propos, il convient de noter qu'immédiatement après la fin de la phase de formation, deux enseignants ont pris l'initiative d'élaborer leurs cours en ligne sur la plate-forme « minassati », après avoir mis à leur disposition un facilitateur du changement qui a assuré le support technique sur la plate-forme, la gestion des inscriptions dans le cours et la communication du projet auprès de leurs étudiants. Du fait que le processus d'accompagnement d'un changement ne se limite pas à expérimenter une pratique pédagogique intéressante mais consiste plutôt à « mettre en œuvre ce changement, ce qui implique d'aller vers un changement prescrit, planifié et orienté » (Gendron et Lafortune,

2009).

Par ailleurs, près de deux tiers des enseignants sont motivés à dupliquer le contenu de cette formation au profit de leurs collègues. Ces enseignants peuvent être parmi les membres actifs dans la mise en œuvre de la stratégie de conduite du changement du projet e-learning « *minassati* » au sein de l'établissement, puisque « *les ressources internes peuvent être utiles dans les actions de communication car elles peuvent identifier les bons interlocuteurs ou encore être informées plus rapidement d'éventuels freins* » (Autissier et Moutot, 2003). D'où l'importance de constituer une équipe de conduite du changement pluridisciplinaire et motivée disposant de compétences à gérer le processus du changement tout au long des étapes de mise en œuvre du projet.

Conclusion

Le présent travail de recherche vise, d'une part, à présenter la mise en œuvre d'une stratégie de conduite du changement dans le contexte universitaire et, d'autre part, à évaluer cette stratégie adoptée autour de l'adoption d'un projet e-learning intitulé « *minassati* » auprès de sept enseignants universitaires dans le but de rénover les pratiques pédagogiques dans la faculté des lettres et des sciences humaines de Tétouan.

Il ressort de cette étude que la stratégie de conduite du changement adoptée, stratégie vis-à-vis des enseignants était couronnée de succès, à l'issue des trois phases-clés de mise en œuvre de cette stratégie dans le contexte universitaire : la communication, la formation et l'accompagnement.

Tout d'abord, en ce qui concerne l'axe de communication, les résultats révèlent que les enseignants sont suffisamment conscients de l'importance de la rénovation des pratiques pédagogiques dans l'enseignement supérieur par l'entremise de l'intégration méthodologique des TIC dans le processus d'enseignement-apprentissage tel que le projet e-learning « *minassati* ». D'où l'importance de travailler conformément au plan de communication élaboré cette fin.

En ce qui regarde l'axe de formation, les résultats montrent que les enseignants sont satisfaits de la qualité de la formation hybride autour de l'élaboration des cours en ligne sur *Moodle* et de l'utilisation judicieuse des plates-formes e-learning dans les pratiques pédagogiques, puisque la conception des actions de formation prend en compte les besoins exprimés par les enseignants ainsi que le choix minutieux du formateur qui a veillé à l'animation pédagogique des sessions de formation.

À l'issue de l'action de communication et de formation, les enseignants ont fait preuve de bonne volonté afin d'élaborer leurs cours en ligne sur la plate-forme « *minassati* » et d'animer une formation à distance avec leurs étudiants à condition d'y assurer un accompagnement technique adéquat.

Dans cette optique, deux enseignants ont pris l'initiative pour concevoir et mettre en œuvre leurs cours sur la plate-forme e-learning « *minassati* ». D'où la nécessité de mettre à la disposition des enseignants, un facilitateur du changement qui veille à assurer le soutien technique aux acteurs-clés, le maintien de qualité des services, la communication permanente autour du projet e-learning et l'évaluation du degré d'évolution du processus de changement au sein de l'établissement.

En vue d'assurer la mise en œuvre de la stratégie de conduite du changement adoptée dans le contexte universitaire, il serait utile de mettre en place une équipe de conduite du changement constituée, d'une part, des ressources internes (telles que les enseignants ayant bénéficié des actions de conduite du changement) qui peuvent conduire les actions de communication appropriées et identifier les bons interlocuteurs et, d'autre part, des ressources

externes (telles que des spécialistes dans le domaine e-learning) qui peuvent conduire des actions adéquates de formation et d'accompagnement.

Karim Oulmaati
Said Ezzahri
Khalid Samadi

Équipe de recherche (Valeurs et Savoir),
Faculté des lettres et des sciences humaines de Tétouan
Université Abdelmalek Essaadi, Maroc.

Cet article est sous licence Creative Commons (selon la juridiction française = Paternité - Pas de Modification). <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/2.0/fr/>

Références

AFNOR (2010). *Dictionnaire de management de projet*.

Autissier, D. & Moutot, J. M. (2003). *Pratiques de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action*. Dunod.

Bachimont B. *et al.* (2002), Le procédé Scenari : une chaîne éditoriale pour la production de supports numériques de formation. *Actes du colloque TICE 2002*.

Ben Romdhane, E. (2013). Étude des pratiques d'utilisation d'une plate-forme pédagogique et analyse de leurs relations avec la satisfaction des étudiants à l'égard du système. *Distances et médiations des savoirs. Distance and Mediation of Knowledge, 1(2)*.

Benraouane, S. A. (2011). *Guide pratique du e-Learning : stratégie, pédagogie et conception avec le logiciel Moodle*. Dunod.

Bessagnet, M. N. & Hérin, D. (2003). *Une Approche pour l'Aide à l'Usage des Technologies de l'Information et de la Communication pour les Enseignants du Supérieur*. En ligne : <http://archive.eseiah.univ-lemans.fr/EIAH2003/Pdf/n056-67.pdf>

Caisse des Dépôts en partenariat avec l'OCDE et la Conférence des présidents d'université (2010). *L'université numérique : Éclairages internationaux*. Rapport d'études. En ligne : http://www.cpu.fr/wp-content/uploads/2013/09/Eclairages_internationaux_de_l_universite_numerique.pdf.

Depover, C., Karsenti, T. & Komis, V. (2007). *Enseigner avec les technologies : favoriser les apprentissages, développer des compétences*. PUQ.

Gendron, B. & Lafortune, L. (éds.). (2009). *Leadership et compétences émotionnelles : Dans l'accompagnement au changement (Vol. 25)*. PUQ.

Karsenti, T., Peraya, D. & Viens, J. (2002). Conclusion : bilan et perspectives de la recherche sur la formation des maîtres à l'intégration pédagogique des TIC. *Revue des sciences de l'éducation, 28(2)*, 459-470.

Kübler-Ross, E. & Kessler, D. (2009). *Sur le chagrin et le deuil. Trouver un sens à sa peine à travers les cinq étapes du processus*.

Lafortune, L. avec la collaboration de C. Lepage (2008). *Guide d'accompagnement professionnel d'un changement*. Québec, Presses de l'Université du Québec.

Lebrun, M. (2004). La formation des enseignants aux TIC : allier pédagogie et innovation.

Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire-International. *Journal of Technologies in Higher Education*, 1, 11-21.

Lison, C., Bédard, D., Beaucher, C. & Trudelle, D. (2014). De l'innovation à un modèle de dynamique innovationnelle en enseignement supérieur. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, (30-1).

Maders, H. P. & Clet, E. (2011). *Pratiquer la conduite de projet*. Éditions Eyrolles.

Peraya, D., Batier, C., Paquelin, D., Rizza, C. & Vieira, M. (2009). Les traces d'usage et l'usage des traces. Quel rôle dans l'orientation stratégique des unités de développement de l'e-learning et des dispositifs hybrides dans l'enseignement supérieur. In *Colloque du Ref* (Vol. 7).

Shackelford, B. (2002). Project Managing e-learning. *American Society for Training and Development*.

Wu, J. H., Tennyson, R. D. & Hsia, T. L. (2010). A study of student satisfaction in a blended e-learning system environment. *Computers & Education*, 55(1), 155-164.

Zemsky, R. & Massy, W. F. (2004). Why the e-learning boom went bust. *The Chronicle of Higher Education*, 50(44), B6-B8.



Association EPI
Avril 2017

