

La conduite du changement et la mise en ligne accélérée des cours: Vers l'instauration d'une culture en e-learning.

OURICHE Yousra (1), ABBADI Zohra (2), AZZIMANI Toufik (3)

(1), (2),(3) Faculté des Lettres et des Sciences Humaines, UMP

ouriche@ump.ac.ma, Z.abbadi@ump.ac.ma, t.azzimani@ump.ac.ma

Résumé

Ce travail vise à mettre en évidence le rôle crucial de la conduite du changement dans le processus de digitalisation des cours universitaires entrepris par l'Université Mohammed Premier. Dans le contexte actuel de crise sanitaire, la mise en ligne des cours est devenue une nécessité pour faire face à cette situation.

Après avoir présenté le contexte de l'étude, nous abordons le cadre conceptuel ainsi que le processus de conduite du changement mis en place au sein de l'Université Mohammed Premier. Ensuite, nous présentons les résultats obtenus suite à la mise en ligne accélérée des cours durant cette période de crise.

Mots clés : Conduite du changement - Processus - Crise - Mise en ligne des cours.

Abstract

The aim of this study is to highlight the crucial role of change management in the process of digitising university courses undertaken by Mohammed Premier University. In the current context of a health crisis, putting courses online has become a necessity in order to deal with this situation.

After presenting the context of the study, we discuss the conceptual framework and the change management process implemented at Mohammed Premier University. We then present the results obtained following the accelerated online availability of courses during this period of crisis.

Key words: Change management - Process - Crisis - Online courses implementation

Introduction

Dans une dynamique d'adaptation constante à un environnement évolutif, l'université Mohammed Premier s'est engagée depuis plusieurs années dans le chantier du numérique. Cette initiative requérait l'acceptation, la formation et l'engagement de tous les acteurs concernés pour accompagner la transition numérique. Comme le souligne Miramon (2009), le changement implique un passage de la certitude à l'incertitude, indiquant clairement que cette transition nécessite de sortir de sa zone de confort pour s'engager dans un nouveau terrain risqué. Il est important de noter que cette démarche de transition ne pouvait être abrupte, mais devait être mise en œuvre de manière réfléchie.

Dans ce cadre, la conduite du changement s'affiche comme la capacité d'agir qui se manifeste par diverses actions liées à la mise en place d'une politique. Ces actions englobent l'engagement et la mobilisation, la remise en question du statu quo, la légitimation du changement, la création de sens, l'interprétation, la mise en pratique, le soutien et l'accompagnement, ainsi que la création d'outils adaptés aux contextes de pratique (Lessard, 2022).

Dans cette perspective, Autissier et al. (2016) mettent en évidence l'importance du changement de posture des individus impliqués dans la mise en place de projets digitaux au sein d'une organisation. Ils soulignent que ces projets transforment le fonctionnement de l'institution, mais nécessitent également un changement de comportement de la part des personnes qui les déploient.

Dans une approche descriptive, cette étude se concentre principalement sur le processus de mise en ligne accélérée des cours en situation de crise sanitaire et la conduite du changement au sein de l'université Mohammed Premier. L'objectif de cette étude est de répondre à la question suivante : Dans quelle mesure la mise en ligne accélérée des cours à l'université Mohammed Premier en situation de crise pourra redynamiser la conduite du changement à l'université ? Pour répondre à cette question, nous présenterons d'abord le contexte de l'étude en mettant en évidence les différents projets initiés par l'UMP en relation avec le numérique. Ensuite, nous exposerons les éléments théoriques de l'étude et enfin, nous présenterons les démarches entreprises par l'université en vue de réussir la mise en ligne accélérée des cours et les possibilités que peuvent avoir ces actions pour redynamiser le processus de conduite du changement.

Contexte de l'étude

Afin de remédier aux problèmes rencontrés par le système éducatif marocain, notamment en termes de cohésion et d'articulation entre ses différents éléments, le Conseil supérieur d'éducation, de formation et de la recherche scientifique (CSEFRS) a proposé un ensemble de transformations qui « concernent l'intégration dans la société du savoir et des technologies et l'accompagnement des progrès de la recherche scientifique, du monde de l'économie et des domaines du développement humain, environnemental et culture » (CSEFRS, 2015, p. 6).

Dans sa vision stratégique de la réforme pour la période 2015-2030, le CSEFRS a souligné l'importance de renforcer l'intégration des technologies éducatives en tant que levier stratégique de changement. Il a préconisé l'élaboration d'une stratégie nationale visant à utiliser ces technologies pour améliorer la qualité de l'apprentissage, aussi bien au niveau des programmes que des formations.

Dans ce contexte, le CSEFRS a présenté un rapport mettant en évidence sept leviers de changement qui doivent être activés pour garantir le développement de l'enseignement supérieur. Ces leviers visent à favoriser une meilleure utilisation des technologies éducatives et à soutenir leur intégration dans les pratiques pédagogiques.

Les sept leviers de transformation concernent la mise en place d'un enseignement supérieur renouvelé et cohérent, d'une gouvernance globale stratégique du système, d'une université responsable et efficace dans son autonomie, des formations de qualité affirmée, une impulsion à la recherche et à l'innovation, d'un environnement universitaire émancipateur des enseignants et des étudiants et des conditions favorables pour conduire et réussir le changement.

Toutefois, le contexte de la crise sanitaire mondiale a imposé à l'éducation des défis inédits, avec la fermeture des écoles et des universités et l'impact sur des milliers d'enfants et de jeunes dans de nombreux pays. Les ministères de l'éducation à travers le monde ont été appelés à faire face à ce genre de situations d'urgence sans précédent, nécessitant des réponses rapides et efficaces, dont le numérique représente l'une des solutions majeures.

Bien que la transformation numérique et son intégration durable représentent des priorités depuis de nombreuses années à l'université Mohammed Premier, la situation d'urgence sanitaire a exigé de l'université de mettre en place un protocole de mise en ligne accélérée des cours dans un laps de temps limité. Pour mieux comprendre les enjeux de cette situation, nous allons d'abord présenter les concepts clés de notre travail.

1. Cadre conceptuel

1.1. Le processus de conduite du changement

Le terme "processus" dérive du latin "pro" (pour) et "cessus" (aller vers l'avant), ce qui exprime un sens de progression. Un processus se réfère à une séquence d'étapes ordonnées et organisées selon un schéma spécifique, dans le but d'atteindre un résultat clair et déterminé.

La notion de processus désigne l'organisation d'ensemble d'un phénomène reconnaissable dans des situations différentes. Elle signale un mode d'évolution qui, bien que s'organisant dans des situations chaque fois singulières, présente des traits permanents et des effets dont les caractéristiques sont de même ordre (Marpeau, 2011, p. 107).

De nos jours, les organisations sont confrontées à des changements de natures et d'ampleurs variées. Ces changements sont souvent mis en œuvre pour résoudre des problèmes ou des dysfonctionnements identifiés au sein de l'organisation. Cependant, ils peuvent rencontrer des obstacles et une résistance de la part des acteurs impliqués. C'est pourquoi il est essentiel d'adopter une approche de conduite du changement.

La conduite du changement peut être définie comme un ensemble de processus visant à faciliter les changements à tous les niveaux de l'organisation, que ce soit sur le plan stratégique, technique ou organisationnel. Autissier et Moutot (2016) soulignent que la conduite du changement est souvent perçue comme une série d'actions de communication et de formation, parfois définies de manière vague. Il est donc nécessaire d'élaborer un plan de communication et de formation en mettant l'accent sur l'idée de la nécessité de communiquer et de former les acteurs impliqués.

En d'autres termes, la conduite du changement dépasse le simple cadre des actions de communication et de formation. Elle repose sur une approche globale et structurée visant à accompagner les individus et les équipes dans leur adaptation aux changements, en leur fournissant les ressources nécessaires et en favorisant leur engagement.

À la lumière de cette définition, il est courant que la conduite du changement soit généralement restreinte à la formation et à la communication. Cependant, cette vision est réductrice. Selon Autissier et Moutot (2016), la conduite du changement est un processus composé de trois phases distinctes:

1. Phase de diagnostic : Cette étape est cruciale car elle permet d'évaluer le niveau de changement requis. Elle facilite l'identification du périmètre du changement en termes

de processus, de structures, d'acteurs et de type de changement. Le diagnostic permet de définir les leviers les plus pertinents pour la suite du processus.

2. Phase de leviers : Située entre le diagnostic en amont et le pilotage en aval, cette phase est dédiée à l'accompagnement concret du changement. Elle concerne la planification et la mise en œuvre des actions de communication, de formation et d'accompagnement du changement. Les actions sont déterminées en fonction du diagnostic réalisé précédemment.
3. Phase de pilotage : L'objectif de cette phase est de mesurer les résultats des actions de conduite du changement mises en place lors de la phase de leviers. Il est essentiel de mesurer le taux d'adhésion au changement en utilisant des outils d'observation permanente. Cette étape consiste à suivre des indicateurs de changement et à analyser les résultats afin de pouvoir apporter les ajustements nécessaires.

Le processus de conduite du changement vise à permettre à une organisation ou une institution de s'adapter à un environnement en constante évolution. Pour assurer sa survie, il est essentiel de s'ajuster au monde nouveau et de se préparer à toute éventualité d'urgence. Afin de gérer efficacement ce processus, plusieurs modèles ont été développés. Dans le point suivant, nous présenterons le modèle de Lewin (1947).



Figure 1: Trois niveaux différents dans la conduite du changement (Lewin, 1947)

Le modèle de conduite du changement proposé par le psychologue américain Kurt Lewin est bien connu et facile à comprendre. Il divise le processus de changement en trois grandes étapes :

1. Décristallisation ou dégel (Unfreeze) : À cette étape, il est essentiel de sensibiliser les acteurs de l'organisation à la nécessité du changement. On identifie les domaines à améliorer et on communique efficacement avec les personnes concernées. Les individus peuvent initialement manifester de la résistance au changement en raison de

la rupture des routines, de la peur de l'inconnu et de l'effort d'apprentissage requis. La communication et le dialogue avec les membres du groupe concerné sur les modalités d'application du changement peuvent contribuer à surmonter ces résistances.

2. **Changement (Change) :** Une fois les objectifs du changement définis, on passe à l'action. Cette étape implique la mise en œuvre des différents changements prévus. On met en évidence les avantages de ces actions et on propose des formations pour convaincre les individus de l'intérêt du changement et les inciter à s'engager dans le processus.
3. **Stabilisation (Refreeze) :** Cette étape est tout aussi importante que les étapes précédentes. Elle consiste à "geler" le changement adopté par l'organisation et à le rendre définitif. On accompagne les acteurs concernés et on vérifie leur degré d'adaptation et d'appropriation des actions entreprises par l'organisation.

Ce modèle cherche à sensibiliser les acteurs du changement en utilisant une approche persuasive. Son objectif est de mettre en évidence les avantages et les bénéfices futurs du changement. S'appuyant sur les travaux de Lewin. Dans ce sens, Autissier et al. (2018) ont développé un ensemble de mécanismes pour guider la conduite du changement (paragr. 6) :

- Établir une définition précise de la cible du changement, en identifiant tous les acteurs concernés ainsi que ceux qui seront responsables de sa mise en œuvre concrète ;
- Construire un argumentaire du changement en mettant l'accent sur les aspects concrets du « quoi » et du « comment » plutôt que du « pourquoi » ;
- Utiliser des moyens de communication appropriés et privilégier les médias interactifs pour favoriser les changements de comportement ;
- Accorder une importance aux périodes d'expérimentation du changement en proposant des mises en situation ;
- Organiser des moments d'appropriation qui favorisent l'engagement des acteurs et qui permettent de définir ce qui est souhaitable dans le changement pour l'avenir.

2. Le processus de conduite du changement à l'UMP

Au début des années 2000, l'université Mohammed Premier a entamé ses premières expérimentations avec les plateformes d'enseignement, mettant ainsi à la disposition de ses enseignants des outils novateurs. Parmi elles, on peut citer l'exemple de la plateforme ACOLAD, installée en interne sur des serveurs locaux. Par la suite, certaines formations à

l'échelle de l'université ont choisi d'adopter la plateforme Claroline, ce qui a permis au staff pédagogique de commencer à proposer une partie des cours sur cette plateforme.

En 2014, l'université a franchi une autre étape en adoptant la plateforme Moodle, avec une première version 3.2, avant de faire évoluer vers les versions 3.3 puis 3.8. Cette transition a permis de proposer des formations hybride et/ ou complètement à distance, favorisant ainsi l'utilisation de l'apprentissage en ligne.

Deux ans après cette évolution, le centre e-learning de l'université a été créé en 2016. Malgré l'effectif restreint du personnel, ce centre a joué un rôle essentiel dans la promotion de la formation et de l'accompagnement en e-learning au sein de l'université Mohammed Premier. Il a pris en charge différentes responsabilités, dont l'organisation des colloques, journées d'études, des sessions de formation, l'accompagnement des enseignants dans leur démarche d'innovation pédagogique, ainsi que la production d'outils et de ressources numériques.

En plus des initiatives de formation déjà mentionnées, l'université a pris d'autres mesures pour promouvoir l'e-learning, notamment en mettant en place des studios d'enregistrement à disposition des enseignants. Ces studios ont permis aux enseignants de concrétiser leurs projets en matière d'apprentissage en ligne. Actuellement, l'université dispose de trois studios : le premier a été créé en 2014 à l'école Supérieure de Technologie, le deuxième a été inauguré en 2016 à la faculté des lettres et des sciences humaines, et le troisième a été établi en 2019 au centre e-learning.

En sus, l'université a favorisé des partenariats avec d'autres établissements, organisant des événements qui ont permis à ses enseignants, doctorants et étudiants de découvrir des expériences nationales et internationales dans le domaine de l'e-learning.

Grâce à toutes ces initiatives, l'université avait déjà accumulé une expérience significative avant la survenue de la crise sanitaire. Cependant, des efforts supplémentaires sont encore nécessaires pour relever le défi d'étendre l'utilisation réfléchie de l'e-learning et d'instaurer une véritable culture du changement.

Durant la période de la pandémie, le centre e-learning a mis en place et géré huit plateformes d'apprentissage en ligne, créant ainsi plus de 1598 espaces d'activités pour les étudiants. Son rôle s'est révélé crucial pour assurer la continuité pédagogique dans ces circonstances exceptionnelles. Les détails de toutes ces actions seront exposés plus en profondeur dans la section suivante, où nous mettrons en lumière les efforts entrepris au cours de cette période.

3. La situation d'urgence et la mise en ligne des cours en chiffres

L'université Mohammed Premier a acquis une expérience préalable importante dans le domaine de l'e-learning bien avant la crise, ce qui s'est révélé essentiel pour faire face à la gestion de cette situation inhabituelle. Le centre e-learning, prédisposé par son expérience antérieure, a été un acteur principal lors de la gestion de cette crise sanitaire.

Pour faire face à cette situation, l'université a déployé d'importants efforts en impliquant plusieurs équipes chargées de mettre en ligne les cours pour toutes les facultés et les écoles de l'université. Cette démarche a suivi plusieurs étapes successives.

La première étape consistait à recenser tous les emplois du temps de chaque établissement, incluant tous les départements, filières et semestres. Cette tâche était essentielle pour déterminer le nombre exact de cours à implémenter sur la plateforme Moodle de chaque établissement.

Une fois cette opération réalisée, chaque équipe a procédé à la création des espaces de cours sur la plateforme. Certains espaces ont été créés automatiquement, mais les personnes impliquées ont pris soin de créer des catégories et sous-catégories. Chaque catégorie correspondait à un département, et au sein de chaque département, des sous-catégories représentaient les différentes filières réparties par semestres. Au final, toutes les équipes ont réussi à créer 1197 espaces de cours pour l'ensemble des établissements de l'université Mohammed Premier. La figure ci-après illustre un exemple du processus de mise en ligne des cours pendant la période du 18 au 30 mars 2020 :

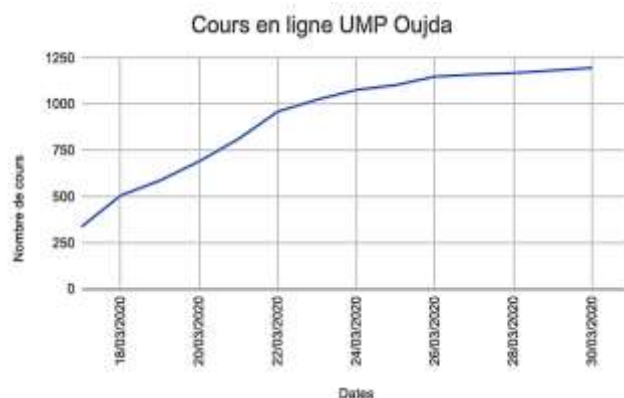


Figure 2: Le nombre des cours en ligne du 18 au 30 mars 2020

L'université Mohammed Premier a activement participé à l'effort national initié par le ministère de tutelle en produisant des capsules vidéo destinées à être diffusées à l'échelle nationale à la télévision, ainsi que des cours audio pour être diffusés sur la radio régionale. En complément de ces réalisations, des capsules vidéo explicatives ont été conçues dans le but

de guider les enseignants sur l'accès à la plateforme, les différentes fonctionnalités pour une utilisation basique et l'ajout de ressources dans les espaces de cours.

De manière similaire, d'autres capsules ont été spécialement créées pour les étudiants, en les informant sur la manière d'accéder à la plateforme par le biais des comptes institutionnels, dont le nombre a dépassé la barre des 75 000.

Le graphe ci-après présente la répartition des cours en ligne créé au cours de cette période :



Figure 3: Répartition des cours en ligne par établissement.

Les équipes composées d'enseignants, de doctorants et d'informaticiens ont déployé un effort considérable et soutenu pour accomplir avec succès la mission qui leur a été confiée. Ce travail a été marqué par une évolution significative de la mise en ligne des cours sur la plateforme Moodle. Par exemple, la faculté des sciences a mis en place 225 espaces de cours, la faculté pluridisciplinaire de Nador a enregistré 293 espaces de cours, et l'école nationale des sciences appliquées a mis en ligne 82 cours. Le graphe suivant présente cette évolution au niveau de sept établissements de l'UMP :

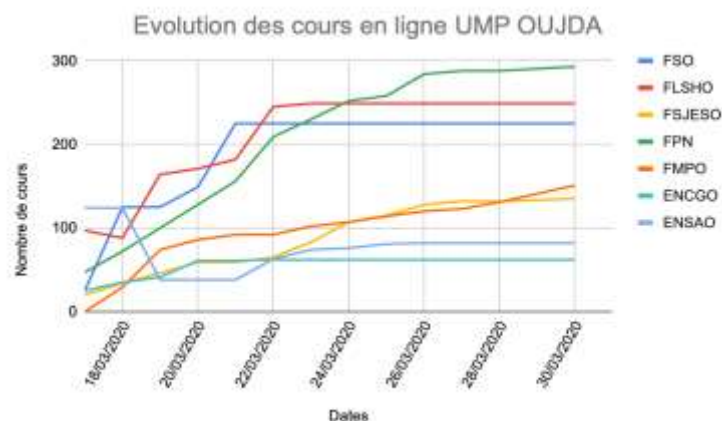


Figure 4: L'évolution de la mise en ligne des cours.

Pour mener à bien cette mission, une série d'actions organisationnelles a été mise en place. Tout d'abord, la collecte des adresses e-mail des professeurs par établissement, puis la création des comptes "enseignant" sur la plateforme. Cette démarche a permis d'affecter chaque professeur à ses espaces de cours.

Afin de garantir un suivi rigoureux de la mise en ligne des cours, un rapport d'état journalier a été élaboré par chaque équipe. Ce rapport a permis de mesurer la progression du processus en recueillant les statistiques d'avancement fournies par les membres de chaque équipe.

Dans ce sens, un comité de suivi a été constitué pour superviser le processus dans son ensemble. Ce comité avait pour rôle de vérifier l'état d'avancement global de la mise en ligne des cours, de répondre aux éventuelles requêtes des enseignants en cas de problème et de suivre de près les réclamations des étudiants.

Cette approche a permis d'assurer une coordination efficace et une prise en charge rapide des questions et des problèmes soulevés pendant la mise en œuvre de cette vaste opération. Ce que nous avons retenu de cette expérience est qu'il est impératif de concevoir une stratégie en e-learning qui permettra d'atteindre les objectifs éducatifs à long terme. La crise sanitaire a offert une occasion propice pour repenser la place du numérique au sein de l'université, même si certains enseignants exprimaient des réserves concernant son utilisation. « L'usage pédagogique des TIC au sein de l'université porterait atteinte à cette institution et à sa mission de former des chercheurs, des têtes pensantes qui savent soulever les bonnes questions et non de simples techniciens » (Kaddouri et al., 2012).

Cependant, la crise sanitaire a démontré l'importance cruciale du numérique dans l'éducation et la nécessité de l'intégrer de manière réfléchie et équilibrée dans les pratiques pédagogiques. Il est essentiel de saisir les opportunités offertes par les outils numériques pour améliorer les méthodes d'enseignement et d'apprentissage, favorisant ainsi une meilleure préparation des étudiants pour les défis de l'avenir. Cette expérience a souligné l'importance d'une approche proactive en matière de digitalisation de l'éducation, tout en prenant en compte les préoccupations et les réserves exprimées par certains enseignants.

4. Discussion

L'objectif de cet article est double : d'une part, il vise à présenter les actions entreprises pour assurer la continuité pédagogique et la mise en ligne accélérée des cours pendant la crise, et d'autre part, il cherche à comprendre comment cette situation pourrait redynamiser le processus de conduite du changement engagé par l'université Mohammed Premier dans le domaine du numérique.

Il est indispensable de conclure que la mise en ligne accélérée des cours est couronnée de succès grâce aux efforts entrepris par l'université pour assurer la continuité pédagogique et instaurer à long terme une culture numérique. Nous pensons que la situation actuelle servira de catalyseur pour la phase post-pandémique, permettant ainsi de redynamiser le processus de conduite du changement à travers les trois étapes présentées dans la partie théorique de cette recherche.

La phase de diagnostic : Grâce aux données riches collectées lors de cette situation, l'université renforcera sa planification concernant les actions de communication, de formation et d'accompagnement du changement. L'objectif sera de renforcer les compétences des enseignants tout en gérant de manière appropriée les réticences et les résistances au changement en identifiant clairement leurs causes. De même, l'université prendra en compte les problèmes rencontrés par les étudiants, qu'ils soient d'ordre technique (accès, connectivité, fonctionnalités, interactivité) ou pédagogique (interaction, apprentissage en ligne, etc.).

La phase de leviers : Cette phase permettra d'accompagner les acteurs impliqués en leur offrant un appui techno-pédagogique basé sur les conclusions de la phase de diagnostic. Un soutien continu pourra être proposé afin de permettre aux acteurs les plus réticents de franchir le pas et d'adopter de nouvelles approches pour enseigner et apprendre. Pour ce faire, l'université est appelée à mettre à leur disposition des experts qualifiés en e-learning, une infrastructure adéquate et un accompagnement de qualité.

La phase de pilotage : Durant cette phase, l'université pourra mener à bien la transition numérique de manière efficace. Les résultats obtenus lors de la situation d'urgence sont encourageants, avec la création de 1598 espaces de cours supplémentaires, en plus des cours diffusés sur la radio et la télévision et les sessions de formation et d'accompagnement pour les enseignants et les étudiants.

Les résultats de la situation d'urgence visant à garantir la continuité pédagogique témoignent généralement d'une évolution positive et révèlent l'importance des mesures prises pour établir une culture numérique pérenne au sein de l'université Mohammed Premier.

La formation des divers acteurs impliqués dans les domaines du e-learning, de la manipulation des plateformes numériques, de la mise en ligne de cours et de la scénarisation jouera un rôle crucial dans la constitution d'un vivier de compétences qualifiées. Ces compétences permettront de gérer efficacement les changements actuels et futurs, en accordant une importance capitale au numérique. Nous anticipons que cette nouvelle orientation permettra à l'ensemble des acteurs pédagogiques de saisir pleinement les

opportunités offertes par le numérique, tout en préparant les étudiants de manière optimale aux défis de l'avenir.

Conclusion

En conclusion, cet article a mis en évidence les actions entreprises par l'université Mohammed Premier pour assurer la continuité pédagogique et la mise en ligne accélérée des cours pendant la période de crise sanitaire COVID-19. Grâce aux efforts déployés, la mise en ligne des cours s'est avérée être un succès, permettant à l'université de garantir la continuité de l'enseignement malgré les circonstances difficiles.

De plus, cette situation de crise a joué un rôle de catalyseur qui a permis de redynamiser le processus de conduite du changement en matière de numérique au sein de l'université. Elle a mis en lumière l'importance des technologies numériques dans l'éducation et a permis de consolider une culture numérique à long terme.

Pour assurer une transition numérique réussie, nous pensons que l'université pourra continuer à s'appuyer sur les conclusions de cette période d'urgence pour guider les futures actions en matière d'e-learning et d'intégration du numérique pour enseigner et apprendre.

Enfin, l'expérience acquise pendant cette période exceptionnelle ouvre de nouvelles opportunités pour l'université Mohammed Premier qui dispose désormais des connaissances et des ressources nécessaires pour évoluer vers un modèle d'apprentissage plus agile en tirant parti des technologies numériques pour offrir une éducation de qualité à ses étudiants.

Dans l'ensemble, la gestion réussie de la continuité pédagogique et la mise en ligne accélérée des cours témoignent de la résilience et de l'engagement de l'université envers ses étudiants et ses enseignants. Cette période a permis de faire face aux défis de manière proactive et offre un élan pour l'avenir, propulsant l'université Mohammed Premier vers une nouvelle ère d'innovation et d'excellence dans l'enseignement supérieur.

Références

- Autissier, D. & Moutot, J. (2016). Chapitre 1. Pourquoi faire de la conduite du changement ?. Dans : , D. Autissier & J. Moutot(Dir), *Méthode de conduite du changement: Diagnostic, accompagnement, performance* (pp. 7-30). Paris: Dunod.
- Autissier, D., Johnson, K. & Moutot, J. (2016). De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile. Dans : David Autissier éd., *Les miscellanées du changement: 2011 - 2016* Les grandes évolutions de la gestion du changement sur 5 ans (pp. 229-242). Caen: EMS Editions. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/ems.autis.2016.01.0229>
- Autissier, D. & Metais-Wiersch, E. (2018). Du Changement à la Transformation. *Question(s) de management*, 21, 45-54. <https://doi.org/10.3917/qdm.182.0045>
- Albero, B. (2014). Chapitre 1. La pédagogie à l'université entre numérisation et massification. Apports et risques d'une mutation. In *La pédagogie universitaire à l'heure du numérique* (p. 25-53). De Boeck Supérieur. <https://www.cairn.info/la-pedagogie-universitaire-a-l-heure-du-numerique--9782804184810-page-25.htm>
- Conseil Supérieur de l'Éducation de la Formation et de la Recherche Scientifique. (2015). Pour une école de l'équité, de la qualité et de la promotion. Vision stratégique de la réforme 2015-2030. Repéré à <https://www.csefrs.ma/publications/vision-strategique-de-la-reforme/?lang=fr>
- Conseil Économique, Social et Environnemental. (2014). L'école, les nouvelles technologies et les paris culturels. Repéré à http://www.ces.ma/Documents/PDF/Auto-saisines/AS_17_2014-Ecole-les-nouvelles-technologies-paris-culturels/Rapport-AS-17-2014-VF.pdf
- Lassoued, T. & Hofaidhllaoui, M. (2013). Les déterminants de l'acceptation de l'e-learning : étude empirique au sein de La Poste. *Management & Avenir*, (60), 139-156. <https://doi.org/10.3917/mav.060.0139>
- Lessard, C. (2022). La conduite du changement institutionnel : art plus que science. *Administration & Éducation*, 174, 17-24. <https://doi-org.docelec.u-bordeaux.fr/10.3917/admed.174.0017>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. In: Newcomb, TM, Hartley, EL (eds) *Readings in Social Psychology*. New York: Henry Holt, 330–344.
- Kaddouri, M., Bouamri, A., & Azzimani, T. (2012). Le non-usage des TIC en contexte universitaire: Entre signes, sujets et sens. *Recherches & éducations*, (6), 71-88. <http://journals.openedition.org/rechercheseducations/1041> (Consulté le 30 Mai 2020)
- Simonian, S. & Ladage, C. (2014). Chapitre 10. L'accompagnement et la mise en ligne d'une formation universitaire. Dans : Geneviève Lameul éd., *La pédagogie universitaire à l'heure du numérique: Questionnement et éclairage de la recherche* (pp. 173-187). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.lameul.2014.01.0173>