

**Approche Psychologique De La Resistance Aux Changements
Chez Les Enseignant D'E.P.S
(Etude De Cas)**

Dr. Rachid ALOUANE

Université d'Alger 3

Résumé :

L'objet de cette étude consiste à décrire et comprendre la résistance aux changements des enseignants d'éducation physique et sportive. Les résultats du NEO PI-R (Costa et McCrae, 1995) ont permis de distinguer les enseignants appliquant l'approche par compétences de leur collègues résistants dans les dimensions de *Conscience et d'Agréabilité*. Leurs scores élevés en *Conscience* signifient qu'ils sont des personnes fiables et qui assument leur engagement. Ils sont très centrés sur le travail et les efforts requis pour atteindre leurs objectifs. Ils sont également conciliants et préfèrent éviter les conflits. Ils abordent les relations interpersonnelles avec confiance et altruisme.

الملخص:

يتمحور موضوع هذه الدراسة حول وصف وفهم مقاومة التغيير لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية تجاه التجديد البيداغوجي من وجهة نظر نفسية، وذلك انطلاقا من دراسة شخصية الأساتذة. ومن خلال نتائج اختبار NEO PI-R لـ (Costa et McCrae, 1995) سمحت بالتفريق بين الأساتذة الذين يطبقون المقاربة بالكفاءات و بين زملائهم المقاومون للتغيير في كل من بعد الضمير و الوفاق. نتائجهم العالية في بعد الضمير تدل على أنهم أفراد فاعلون ويتحملون التزاماتهم، بأنهم مركزون في العمل وفي الجهود المطلوبة لتحقيق أهدافهم. ويتميزون كذلك بالتصالح وتفضيل تجنب الصراعات. و يقيمون علاقات بينية بكثافة وإيثار.

Introduction :

La réforme du système éducatif algérien entamée durant l'année scolaire 2003/2004 est la continuité de celle que connaît actuellement le monde de l'Éducation qui est le fruit de plusieurs décennies de recherche dans ce domaine. Cette réforme représente, au début de ce troisième millénaire, un enjeu majeur pour la formation des citoyens. Ce renouveau pédagogique fait face aux bouleversements considérables en l'occurrence celle de mondialisation. L'explosion des moyens de communication, la croissance vertigineuse des technologies et les modifications de la vie communautaire ayant incité des réformes multiples.

En Algérie, La mise en œuvre de l'approche par compétences (APC), en tant que système d'enseignement, relève d'une initiative des pouvoirs publics. Cette volonté affichée d'une refonte des contenus et des méthodes d'apprentissage, ainsi qu'une réorganisation des structures de l'éducation nationale a donné naissance à un protocole d'accord passé entre L'UNESCO et le Ministère de l'Éducation au terme de la visite à Alger en février 2001 du Directeur général de l'UNESCO Mr. Koïchiro Matsuura

Cette orientation politique vise la modernisation des programmes d'enseignement dans le but de légitimer "le passage d'un enseignement centré sur les savoirs disciplinaires à un enseignement défini par et visant à produire des compétences vérifiables dans des situations et des tâches spécifiques (...) condition et conséquence du

primat accordé à l'élève dans la loi d'orientation qui place celui-ci au cœur du système éducatif' (Tanguy, 1994, p.33).

En Education Physique et Sportive, l'application de l'APC, comme renouveau pédagogique, a engendré des changements comportementaux à l'égard de la démarche pédagogique. D'ailleurs, Lamour H. (1986) parle de changement de comportement pédagogique. «Le changement en Education Physique et Sportive est une modification de l'ordre de l'action éducative imposée à l'enseignant ou qu'il s'impose à lui-même ayant pour origine des facteurs institutionnels, rationnels, sociaux, conjoncturels ou personnels » Lamour H. (1986, p.179). Ceci a donné lieu à toutes sortes de réactions de la part des enseignants. Celles-ci sont, parfois, vives et communément reconnues comme de la résistance au changement.

Toualbi – Thaâlibi (2005 p. 27) souligne cette attitude « Il va sans dire enfin, que la mue qualitative à laquelle aspire à présent l'Ecole algérienne et par-delà la complexité objective des moyens humains et matériels qu'elle suppose, n'est pas sans susciter quelques résistances, sinon même quelque hostilité de la part de tous ceux qu'angoisse, à titres divers, l'aventure du changement. »

Selon Lamour H. (1986, p. 486), la résistance au changement d'un enseignant peut se définir soit comme « une difficulté à s'adapter aux modifications qui interviennent dans la vie professionnelle ou une volonté de rester en retrait des remises en

question qui secouent régulièrement l'Education Physique » (p. 181) Depuis l'arrivée en Algérie de l'APC, Qu'en est-il de l'enseignant, celui par lequel les objectifs de ce renouveau vont se réaliser ou non? Les enseignants vont devoir eux-mêmes acquérir de nouvelles compétences, notamment par des activités de perfectionnement, afin d'intégrer les nouvelles facettes de cette nouvelle vision pédagogique.

L'attitude des enseignants face à cette nouvelle situation sera déterminante puisque c'est à eux qu'il revient de choisir de se perfectionner et de s'informer sur ce sujet. Cette liberté leur permet plus facilement de choisir leur degré d'investissement dans ce renouveau pédagogique. Compte tenu de cette grande autonomie, chacun semble libre de se conformer ou non à la nouvelle approche. Il nous apparaît donc pertinent d'investiguer du côté des enseignants, puisqu'ils sont directement concernés par cette nouvelle approche. Ainsi, nous pourrions comprendre de manière plus complète l'implantation de l'approche par compétences au lycée.

Au regard des lectures faites et des commentaires recueillis concernant l'APC, nous formulons les questions suivantes : Quelles sont les causes de la résistance au changement chez les enseignants d'E.P.S à l'égard de l'application de l'APC ? Qu'est-ce qui fait en sorte que certains enseignants acceptent le changement et adoptent les comportements nécessaires pour le réaliser ? Pourquoi d'autres ne réagissent pas, ou pire, tentent de freiner tout effort de changement ? Un grand nombre de variables explicatives

individuelles, liées à leur personnalité, ont été identifiées à cet effet dans la documentation scientifique, qu'en est-il de nos enseignants, en particulier ceux de l'Education Physique et Sportive ?

Cadre théorique

1. Description du renouveau pédagogique

L'introduction des compétences dans les systèmes éducatifs constitue probablement une des transformations majeures de ces 20 dernières années. Le concept de compétences, fait son entrée depuis quelques années dans l'enseignement en Algérie. Cette introduction génère beaucoup d'interrogations et de réticences.

Suite aux travaux de la Commission Nationale de la Réforme du système éducatif algérien (2000 -2001), installée par le Chef de l'Etat lui-même, et après une large réflexion dans une perspective de « réconcilier divers questionnements sur les nouvelles finalités de l'éducation et de la formation avec une réflexion objective, sur l'état réel du système éducatif national, dont il fallait reformuler les objectifs », conclue qu'il devenait normal, que la définition des objectifs de formation tienne rigoureusement compte des impératifs de la mondialisation et que l'effort de formalisation en matière de stratégie éducative soit l'affaire exclusive de la Commission nationale et non plus celle des politiques.

La refonte de la pédagogie et des programmes – visant à améliorer la pertinence et la qualité des apprentissages – représente une nouvelle vision de l'éducation qui se voudrait une « rupture »

pédagogique avec le passé. Cette nouvelle vision se définit par une APC plaçant l'apprenant au centre de l'apprentissage et donnant une plus grande autonomie à l'enseignant (1).

En effet, influencés par le socioconstructivisme, un certain nombre de pays ont adopté pendant les années 1990 les compétences à développer ou à acquérir par les apprenants comme principe organisateur des programmes scolaires. Dans cette perspective, l'enseignement et l'apprentissage sont désormais considérés comme des instruments pour le développement d'individus autonomes, capables de faire face à des défis, d'adopter une position critique pour s'adapter à de nouvelles situations, et de participer activement aux groupes auxquels ils appartiennent. L'accent sur le développement d'individus compétents exige une nouvelle conceptualisation de l'enseignement, plus du tout orientée vers la définition des connaissances à acquérir, mais tournée vers l'amélioration de la capacité de chacun à réagir à de nouvelles demandes et à s'adapter à de nouvelles situations.

2. L'enseignant : l'élément clé du changement

La réforme des programmes scolaires, qui s'installe progressivement depuis 2003, modifie considérablement les orientations en matière d'apprentissage et d'enseignement. Sa réussite repose notamment sur l'appropriation de nouvelles compétences professionnelles souvent difficiles à développer pour le personnel enseignant.

Le changement en éducation dépend de ce que les enseignants en pensent et en font, et de la manière de laquelle ils parviennent à le construire activement. Gather Thurler, M. (1990)

La qualité de l'enseignement qui pour une large part détermine les acquis des élèves dépend de la qualité des personnes en charge. L'enseignant devient alors l'élément clé.

«Le cœur et l'outil du changement, de l'évolution et de la science, nous le savons et la nation algérienne le sait, c'est l'enseignant »Kadri, E. (2005, p.181). L'enseignant est le personnage clé dans la mise en œuvre finale d'une innovation qui porte directement sur le processus d'apprentissage.

3. La résistance aux changements

Depuis sa première apparition dans un texte de Coch et French (1948), le terme « résistance au changement » s'est avéré être un sujet prédominant, voire incontournable, lorsque l'on parle de changement organisationnel. Utilisé très fréquemment pour désigner toute forme de réaction négative des employés lors d'un changement, ce concept fait maintenant partie autant du langage scientifique que du langage populaire en matière de changement organisationnel Bareil (2004).

Le Grand Dictionnaire de la Psychologie. Bloch (1999) définit la résistance comme étant : « La propriété d'un phénomène psychologique qui fait qu'il est difficile à modifier». Dans le contexte des changements organisationnels, Bareil (2004)

définit la résistance au niveau individuel comme étant le refus d'accepter un changement, qui se caractérise par des comportements visant à entraver ou à nuire au changement ».

Pour ce qui est de notre étude, nous définissons la résistance aux changements comme étant, une réaction foncièrement négative à l'égard du changement. Cette opposition à l'application du nouveau pédagogique se manifeste par le non application de l'approche par compétences dans leur enseignement.

4. Personnalité et résistance aux changements

Walker, Armenakis et Bernerth (2007) identifient quatre facteurs qui seraient liés au succès d'un changement organisationnel : le contexte dans lequel évolue l'organisation, la nature du changement, le processus de mise en œuvre et les différences individuelles entre les employés. Selon certains, ce dernier facteur serait le plus important à considérer. En effet, parmi les facteurs de résistance aux changements propres aux enseignants, on note Certaines dispositions de la personnalité semblent être étayées par les études (Oreg, 2003) les représentations individuelles relativement à l'acte d'enseigner qui contreviennent aux orientations du nouveau pédagogique. Comme celles-ci sont profondément ancrées dans la personnalité de certains enseignants. Sur le plan scientifique, Oreg (2003) a mis en lien la fermeture à l'expérience avec la mesure de la résistance au changement. Stanley, Meyer et Topolnytsky (2005) ont repéré un lien entre le cynisme et la résistance.

Dans une étude sur le rôle de la personnalité dans la résistance au changement, Vakola et ses collègues Vakola *et al.* (2004) ont constaté que les traits de personnalité peuvent avoir une influence sur les différentes réponses individuelles au changement. Par exemple, les individus extravertis ont la tendance d'accepter plus les changements que les introvertis.

Le changement de comportement pédagogique, selon Lamour H. (1986) signifie d'une part un changement d'attitude qui se situe dans l'ordre de la pensée et d'autre part un changement de comportement qui se situe quant à lui dans l'ordre du faire et de l'action, ceci nous amène aux facettes de la dimension Ouverture du NEO PI-R; Ouvertures aux idées et Ouverture aux Actions qui mesure à juste titre respectivement la curiosité intellectuelle et la volonté affichée d'essayer des activités nouvelles.

Est-ce que la résistance au changement pédagogique est provoquée par un pattern dispositionnel attribuable à la personnalité de l'enseignant. Est-ce que un enseignant ouvert aux idées et aux actions acceptent plus facilement un changement de comportement pédagogique, en l'occurrence un changement d'attitude et un changement de comportement dans le cadre de l'APC.

Oreg (2003) a réalisé une analyse de la littérature sur la résistance au changement, en se référant plus particulièrement aux sources de résistance qui ont semblé dériver de la personnalité d'un individu. Il a identifié six sources :

1. La réticence à perdre le contrôle : les individus peuvent résister aux changements parce qu'ils sentent que le contrôle de leur vie est réduit par les changements qui leur sont imposés plutôt que proposés.
2. La rigidité cognitive : les individus face aux changements peuvent lui résister parce qu'ils peuvent avoir des caractéristiques telles que la rigidité et l'esprit fermé, en devenant moins disposés à s'ajuster aux nouvelles situations.
3. Le manque de résilience psychologique : les individus moins résilients peuvent être plus réticents face aux changements parce que participer à un changement revient à admettre que les pratiques dans le passé étaient défectueuses, et donc une remise en cause de soi.
4. L'intolérance à la période d'ajustement impliquée dans le changement : des nouvelles tâches exigent un apprentissage et un ajustement, et de ce fait peut entraîner les individus à résister à cette période d'ajustement.
5. La préférence pour des niveaux de stimulations et de nouveautés faibles : les individus qui résistent au changement peuvent avoir un besoin plus faible pour la nouveauté ou pour le fait que le changement comporte souvent une augmentation de stimulation, ceux qui préfèrent des niveaux plus faibles de stimulations peuvent résister au changement.
6. La réticence à renoncer à de vieilles habitudes : quand les individus rencontrent un nouveau stimulus, les réponses familières

peuvent être incompatibles avec la situation, produisant ainsi le stress, qui devient alors associé au nouveau stimulus.

Dans une autre étude sur le rôle de la personnalité dans la résistance au changement, Vakola et ses collègues (2004) ont constaté que les traits de personnalité peuvent avoir une influence sur les différentes réponses individuelles au changement. Par exemple, les individus extravertis ont la tendance d'accepter plus les changements que les introvertis.

Ainsi, la personnalité d'un individu joue un rôle crucial, Comme nous l'avons vu précédemment, puisque des personnes différentes ont différentes personnalités, les réactions au changement peuvent être diverses s'étendant de l'acceptation, en passant par l'indifférence et la résistance (Greenberg & Baron 2002).

METHODE

1. Participants et procédure

Notre échantillon est constitué d'enseignants d'E.P.S du secondaire, exclusivement masculin, âgé entre 34 et 41 ans. Nous avons entrepris une étude de cas, ce choix est imposé par la difficulté de trouver les enseignants qui ont adopté cette nouvelle approche d'enseignement. Nous avons étudié un groupe d'enseignants ouvert au changement (les novateurs), qui applique l'APC (n = 03) et un groupe résistant (n = 03) qui utilise toujours l'approche par objectifs (Les conservateurs).

Nous tenons à préciser, qu'une pré-enquête nous a permis d'abord de trouver les enseignants qui appliquent l'APC que ce soit dans la préparation de la fiche de séance ou l'animation de celle-ci. Par la suite nous avons vérifié cela, en retenant deux critères lors de l'observation de leurs séances. Le premier, porte sur le contenu de la fiche qui devrait être basée sur l'élaboration de situations problèmes d'apprentissage. Le deuxième critère concerne le rôle de l'enseignant sur le terrain. Ce statut lié au rôle d'accompagnateur, de conseiller et d'animateur.

Les deux groupes d'enseignants ont relativement les mêmes caractéristiques sociodémographiques, à savoir que, la moyenne d'âge chez les novateurs est de 38 ans, alors que chez les conservateurs, elle est de 37.5 ans, ont obtenu tous le diplôme de licence, et qu'ils travaillaient dans les mêmes conditions, à savoir, accès au guide et au manuel pédagogique, accès aux matériels pédagogiques et aux infrastructures, accès à l'internet et le nombre d'élèves en classe.

2. La mesure de la personnalité

Le modèle qui fait le plus consensus dans la littérature en psychologie a été employé, soit le modèle en cinq grands traits (Morizot & Miranda, 2007). Les dimensions incluent dans ce modèle sont l'Ouverture, l'Extraversion, l'Agréabilité, la Conscience et le Névrotisme. Chaque dimension est composée de 06 facettes. La théorie des Big Five peut servir à décrire le comportement humain dans une variété de contextes.

Différentes études en ont notamment démontré l'utilité du NEO PI-R dans le domaine scolaire (Resing, Bleichrodt & Dekker, 1999 ; Wang, Wang & Dai, 2011) et dans le monde organisationnel (Barrick & Mount. 1991).

Lors d'une étude sur la contribution des dimensions de la personnalité à la réussite sportive chez les nageurs Algériens, l'examen psychométrique du NEO PI-R a été effectué et s'est révélé positif. Alouane (2010). Les résultats du test d'Alpha de Cronbach pour l'inventaire de personnalité varient entre 0.67 (Caractère consciencieux) et 0.79 (Agréabilité)

3. Traitement des données

Nous allons décrire la personnalité des enseignants d'une façon globale à partir des feuilles de profil en vue de mettre en exergue les dimensions de personnalité les plus saillantes.

Les notes attribuées aux domaines et aux facettes du NEO PI-R facilitent la compréhension de la personnalité chez les individus et chez les groupes. L'examen des notes aux domaines donne un rapide tableau de caractéristiques principales, l'étude des notes aux facettes permet une analyse plus détaillée des aspects spécifiques dans lesquels les principaux domaines sont exprimés.

L'ensemble des notes obtenues au NEO PI-R pour les enseignants résistant au changement et ceux adoptant celui-ci a été reporté sur une feuille de profil à cinq zones : très élevé, élevé, moyen, faible et très faible. Nous nous intéresserons uniquement aux

notes situées dans les zones qualifiées de faible, très faibles, élevé et très élevé car les enseignants ayant obtenu des notes situées dans la zone moyenne sont des individus qui ressemblent à la plupart des gens.

Résultats

1. Profil psychologique des enseignants appliquant le changement pédagogique

Tableau 1 : Récapitulatif des résultats obtenus au NEO PI-R par les enseignants d'E.P.S appliquant le changement pédagogique

Les enseignants	Les dimensions	La zone sur la feuille de profil
Cas n°1	Névrosisme (N)	moyen
	Extraversion (E)	élevé
	Ouverture (O)	élevé
	Agréabilité (A)	élevé
	Conscience (C)	élevé
Cas n°2	Névrosisme (N)	bas
	Extraversion (E)	bas
	Ouverture (O)	bas
	Agréabilité (A)	moyen
	Conscience (C)	élevé
Cas n°3	Névrosisme (N)	bas
	Extraversion (E)	moyen
	Ouverture (O)	moyen
	Agréabilité (A)	très élevé
	Conscience (C)	élevé

Interprétation

Nous remarquons dans le tableau ci-dessus que les enseignants appliquant le changement ont un niveau de Conscience élevé, ce qui fait d'eux des personnes fiables et qui assument leur engagement. Ils sont très centrés sur le travail et les efforts requis pour atteindre leurs objectifs. Enfin ils sont mus par une forte volonté de réussite. Ils montrent également une grande persévérance dans leur conduite malgré les difficultés éventuelles.

En outre, la dimension ouverture désignant une plus grande ouverture aux idées nouvelles ainsi qu'aux actions n'est présent que chez l'enseignant n° 1. Ces résultats viennent controverser ceux d'Oreg (2003) qui a établi une liaison entre la fermeture aux expériences et la résistance aux changements.

Différemment aux résultats de Vakola et ses collègues (2004) qui ont démontré que l'Extraversion joue un rôle favorable au changement. Cette dimension ne se manifeste d'ailleurs dans le premier cas d'enseignant (cas n°1).

Les enseignants appliquant le changement appariaient, à la lumière de ces, résultats, notamment ceux de la dimension Agréabilité, sont des personnes conciliantes et préfèrent éviter les conflits. Ils abordent par contre des relations interpersonnelles avec confiance et altruisme.

En conclusion, on se demande si les enseignants d'EPS n'appliquent pas l'APC, c'est par ce qu'ils ont tendance tout simplement à vouloir éviter les conflits avec leurs inspecteurs

pédagogiques, bien qu'ils soient ouverts et ayant un esprit innovateur.

2. Profil psychologique des enseignants résistant au changement pédagogique

Tableau 2 : illustrant les scores obtenus au test du NEO PI-R par des enseignants résistant aux changements pédagogique

Les enseignants	Les dimensions	La zone sur la feuille de profil
Cas n°1	Névrosisme (N)	bas
	Extraversion (E)	moyen
	Ouverture (O)	moyen
	Agréabilité (A)	moyen
	Conscience (C)	moyen
Cas n°2	Névrosisme (N)	moyen
	Extraversion (E)	élevé
	Ouverture (O)	élevé
	Agréabilité (A)	élevé
	Conscience (C)	moyen
Cas n°3	Névrosisme (N)	moyen
	Extraversion (E)	bas
	Ouverture (O)	bas
	Agréabilité (A)	moyen
	Conscience (C)	moyen

Interprétation

La caractéristique la plus saillante de ce groupe d'enseignants au niveau des domaines, en comparaison avec les enseignants appliquant le changement, est leur score moyen sur le domaine « caractère consciencieux ».

Dans la personnalité des enseignants appliquant le changement, la dimension ouverture n'est pas prédominante. On retrouve cette dimension avec un score élevé chez l'enseignant N°2, malgré cette caractéristique, il figure parmi les enseignants rejetant ce renouveau pédagogique. Cela est peut-être dû à son manque de conviction vis avis de la pertinence de cette nouvelle approche d'enseignement.

Le croisement entre les domaines, Conscience et Agréabilité sont encore prédominant dans la personnalité des enseignants appliquant le changement pédagogique. Ce type de personnalité assume les tâches les plus difficiles et sur le long terme, jusqu'à ce que l'objectif soit atteint.

Conclusion

Les résultats présentés mettent en valeur la personnalité de l'enseignant comme facteur qui produit la résistance au changement. En effet, l'étude des différents profils de personnalité a montré que les enseignants ont besoin de score élevé dans les domaines de Conscience et d'Agréabilité. Ainsi ils auront des attitudes plus positives en réponse au changement. Par rapport à ceux qui sont plus nonchalants et moins disciplinés. Ces derniers pourraient probablement adopter des comportements négatifs.

Huberman A.M(1973, p. 38) disait déjà que « L'enseignant n'a pas non plus généralement une personnalité novatrice. La plupart des profils de personnalité, décrivent les enseignants comme timides et respectueux, manquant de hardiesse sur le plan social, soucieux de plaire, plus passifs et moins décidés à réussir que les personnes exerçant d'autres professions.

Ces résultats obtenus doivent être vérifiés dans d'autres perspectives de recherche, car les conditions et la situation dans lesquelles ont été remplis les questionnaires ont probablement affecté l'objectivité et la validité des informations ainsi recueillies. Ils peuvent donner lieu par conséquent à des distorsions volontaires ou involontaires.

Certains enseignants se sont-ils trompé sur eux même ? Ou ont-ils délibérément trompé l'évaluateur en donnant de fausses descriptions d'eux même ?

Nous avons fait le choix d'une étude de cas, sur des enseignants relativement expérimentés, qu'en est-il, à l'avenir, sur un échantillon plus important composé d'enseignants novices pour une étude comparative ?

❖ **Bibliographie :**

- (1) ALOUANE, R. (2010). **Etude de la contribution des dimensions de la personnalité à la réussite sportive chez les nageurs de performance.** Thèse, Université d'Alger 3. Algérie.
- (2) Atherton, J.S. (2005). **Learning and Teaching: Resistance to Learning.** (On-line) UK: Available: <http://www.learningandteaching.info/learning/resistan.htm> consulté le 23 janvier 2014.
- (3) Bareil, C. (2004). **La résistance au changement** : synthèse et critique des écrits. Cahier de recherche du CETO, no. 04-10.
- (4) Bos, J.C. et Amade-Escot, C. (2004) **Les nouveaux programmes d'EPS en France.** Analyse de l'échec de deux tentatives de renouveau : archaïsme des enseignants ou résistance à l'idéologie postmoderne ? In PhJonnaert et A. M'Batika (Sous la Dir.), Les réformes curriculaires : Regards croisés (pp.113-155). Sainte-Foy: Presses Universitaires du Québec
- (5) Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2010). **The psychology of personnel selection.** New York: Cambridge University Press
- (6) Coch, L. et French, J.R.P. (1948). **Overcoming resistance to change.** Human relation, 1(4), 512-532.
- (7) Coghlan, D. (1993). **A Person-centred Approach to Dealing with Resistance to Change.** Leadership and Organisation Development Journal, 14(4), pp .10-14.

- (8) Dembo, M H., and Seli, H P. (2004). **Students' Resistance to Change in Learning Strategies Courses**. Journal of Developmental Education,
- (9) Herscovitch, L. (2005). **Resistance to organizational change: Toward a multidimensional conceptualization**. Thèse de doctorat. Canada: University of Western Ontario.
- (10) Huberman A.M. (1973) **Expériences et innovations en éducation no 4. Comment , s'opèrent les changements en éducation : Contribution à l'étude de l'innovation par Ecole de psychologie et des sciences de l'éducation** Université de Genève, Suisse.
- (11) Gather Thurler, M. (1990): **Améliorer les pratiques pédagogiques des enseignants: changements identitaires des intervenants**. In: Actes de l'Université d'Eté 1990 de Mâcon, MAFPEN de Lyon.
- (12) Lazarus, R.S. (1991). **Emotion & Adaptation**, Oxford University Press, New York. Greenberg, J., and Baron, R.A. 2002. Behavior in Organizations, Prentice Hall, New Jersey.
- (13) Kadri E. (2005) **CONSTRUIRE UN AVENIR POUR L'ÉCOLE : Le rôle clé de la formation enseignante in Programme d'appui de l'UNESCO a la reforme du systeme educatif -PARE-LA REFONTE DE LA PEDAGOGIE EN ALGERIE ?** défis et enjeux d'une société en mutation Ministère de l'Éducation Nationale.
- (14) Lafortune L. (2008). **Résistance au changement Accompagnement-Recherche-Formation** quebec <http://www.uqtr.ca/accompagnement-recherche> >. Consulté le 15 mai 2014.
- (15) Lamour, H. (1986). **Traité thématique de la pédagogie en l'E.P.S.** Paris : Vigot.

- (16) Perrenoud, P. (2005). **Développer des compétences**, mission centrale ou marginale de l'université ? Congrès de l'Association internationale de pédagogie universitaire (AIPU)
- (17) Seghouani, A. (1999). **La réforme du système éducatif** : éléments pour une réflexion sur le développement, à long terme, du système éducatif». Institut National d'Etudes de Stratégie Globale, Alger.
- (18) Seghouani A. (2005) **SUIVI ET ÉVALUATION DE LA MISE EN OEUVRE DE LA RÉFORME DU SYSTÈME ÉDUCATIF : VERS UN DISPOSITIF DE PILOTAGE** in Programme d'appui de l'UNESCO a la reforme du systeme educatif -PARE-LA REFONTE DE LA PEDAGOGIE EN ALGERIE ? defis et enjeux d'une société en mutation Ministère de l'Education Nationale.
- (19) Toualbi-Thaâlibi N. (2005) **Changement social**, représentation identitaire et refonte de l'éducation en Algérie in Programme d'appui de l'UNESCO a la reforme du systeme educatif -PARE- LA REFONTE DE LA PEDAGOGIE EN ALGERIE ? defis et enjeux d'une société en mutation Ministère de l'Education Nationale.
- (20) Vakola, M., Tsaousis, I. and Nikolaou, I. (2004) **The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change**, Journal of Managerial Psychology, 19(1/2), pp. 88-110.
- (21) Oreg, S. (2003). «**Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure** », Journal of Applied Psychology, vol. 88, n° 4, p. 680-693.

- (22) Masclet G UN NOUVEL ENSEIGNEMENT POUR LES PROFESSEURS : « **LA PSYCHOLOGIE DES ORGANISATIONS** »in SPIRALE - Revue de Recherches en Éducation - 1994 N° 12.
- (23) Lafortune L. (2008). **Résistance au changement Accompagnement-Recherche-Formation** Québec <http://www.uqtr.ca/accompagnement-recherche> >. Consulté le 15 mai 2014.
- (24) Tabachnick, B.G. et Fidell, L.S. (2007). **Using Multivariate Statistics**, 5th ed. Boston: Allyn and Bacon.
- (25) Morizot, J., & Miranda, D. (2007). **Approche des traits de personnalité: Postulats, controverses et progrès récents**. Revue de psychoéducation, 36, 363-416.
- (26) Roberts, B.W. & Hogan, R. (2001). **Personality psychology in the workplace**. Washington, DC: American Psychological Association.