

**Le rôle de la pédagogie en vue d'améliorer l'employabilité des diplômés : le cas  
d'HEC Montréal**

**Colloque sur l'Employabilité  
Université St-Joseph  
Beyrouth  
7 & 8 mai 2014**

**Maurice Lemelin Ph.D., Fellow CRHA  
Professeur émérite  
Président du Comité d'éthique de la recherche  
HEC Montréal**

---

**Qu'est-ce que l'employabilité?**

Le rôle d'une institution d'enseignement supérieur est, entre autres, de préparer ses diplômés à œuvrer sur le marché du travail. La pédagogie offerte par ces institutions et leur corps professoral devrait donc contribuer à atteindre cet objectif. Or posons-nous la question si la formation qui est donnée, et ce même dans les écoles de gestion, permet d'y arriver?

Mais, au point de départ, définissons l'employabilité. Pour ce faire, j'utiliserai celle du Ministère français chargé de l'emploi, définition d'ailleurs adoptée par les organisateurs de ce colloque. Selon ce Ministère, l'employabilité est « la capacité d'évoluer de façon autonome à l'intérieur du marché du travail, de façon à réaliser, de manière durable, par l'emploi, le potentiel qu'on a en soi... L'employabilité dépend des connaissances, des qualifications et des comportements qu'on a, de la façon dont on s'en sert et dont on les présente à l'employeur. » Je pense qu'à cette définition, l'on pourrait également ajouter de la façon dont on s'en sert pour créer son propre emploi. Car selon les pays ou régions, mieux vaut avoir l'esprit d'entrepreneur et créer son propre emploi plutôt que d'attendre des ouvertures de postes au sein d'organisations privées ou gouvernementales!

Cette définition de l'employabilité, par l'utilisation des mots connaissances, qualifications et comportement implique donc un savoir, un savoir-être et un savoir-faire. Sur cette base, peut-on alors affirmer que la pédagogie présente dans les institutions d'enseignement supérieur vise cette triple finalité?

Regardons d'abord les modèles pédagogiques, particulièrement celui qui prévaut dans ces institutions et interrogeons-nous sur leur capacité à développer le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. J'apporterai ensuite le cas d'HEC Montréal, tel que demandé, non pas pour le situer comme un modèle à imiter mais bien pour alimenter le débat d'exemples d'efforts consentis en vue de mettre au service des étudiants une pédagogie favorisant l'employabilité.

## **Les modèles pédagogiques**

### **Le modèle pédagogique prévalant : celui de l'offre**

Le modèle pédagogique prévalant, même dans les écoles de gestion, demeure encore celui de l'offre. Selon ce modèle, le professeur est le centre de l'apprentissage. Ce ne sont pas les étudiants qui ont les connaissances mais bien le professeur. Après tout, c'est cette personne qui a fait des études supérieures et qui est supposée maîtriser la matière à être livrée. Par définition, si ses étudiants avaient ses connaissances, ils ne seraient pas ses étudiants! On ne peut inverser les rôles! Par conséquent, en vertu de ce modèle, il revient au professeur de transmettre aux étudiants les connaissances jugées utiles ou nécessaires pour satisfaire aux exigences académiques et ultimement obtenir un diplôme et un emploi.

En fonction de ce modèle, la conception de l'enseignement consiste à présenter de la matière ou de l'information appropriée telle que sélectionnée le « maître », c'est-à-dire par celui qui détient les connaissances. Le rôle de l'enseignant en est donc un de présentateur ou d'orateur. À partir d'une matière définie sur la base des recherches savantes, le professeur livre un contenu aux étudiants. Quant à ces derniers, ils sont essentiellement perçus comme des récipients passifs qui doivent absorber et reproduire les contenus enseignés.

Dans ce cadre, et c'est ce que l'on observe, l'enseignement est essentiellement magistral, parfois saupoudré de quelques questions provenant de peu d'étudiants. Il y a peu de collaboration entre ces derniers durant les séances. Les interventions sont souvent sous forme de dialogues entre le professeur et un seul étudiant à la fois. Ce type de cours est évidemment axé sur le contenu plus que sur l'apprentissage actif. Sur la base des savoirs savants et de ses connaissances, le professeur choisit les savoirs à enseigner. En d'autres mots, l'accent est mis davantage sur le savoir plutôt que sur le savoir-être et le savoir-faire. Par ailleurs, même concernant les connaissances théoriques, dans ce type de pédagogie, on peut s'interroger sur les savoirs appris.

En effet, si cette forme de pédagogie apporte certains avantages, elle n'en contient pas moins des inconvénients. Les recherches montrent en effet que plus de matière est couverte dans un cours magistral que dans toute autre forme de cours. D'ailleurs combien de fois entendons-nous dire de la part de ceux qui prônent une telle pédagogie, qu'il faut couvrir toute la matière! On ne peut pas perdre de temps à discuter! Cela dit toutefois, les recherches montrent également que si beaucoup de matière est livrée, peu est retenu à la suite d'un cours magistral. Sitôt les examens passés, on oublie rapidement. On rapporte même, dans certaines études, que des étudiants discutant entre eux sans professeur ont mieux réussi et démontré plus de curiosité que ceux ayant suivi un cours magistral. À cet égard, on rapporte qu'uniquement 30 % de l'apprentissage des étudiants est dû au professeur. En misant sur le modèle de l'offre, on limite donc non seulement l'apprentissage du savoir-être et du savoir-faire mais également du savoir.

Il va sans dire que l'enseignement magistral a encore sa place. D'ailleurs, il n'y a pas de modèle pédagogique qui sont à condamner ou à proscrire. L'enseignement magistral peut être d'une grande valeur dans certains types de cours ou certaines parties de cours. Certains contenus ne peuvent se prêter qu'à ce type d'enseignement. Cependant, le fait que les cours magistraux soient le modèle dominant soulève des questions quant à l'employabilité. En ne misant essentiellement que sur le savoir, il laisse de côté le savoir-faire et le savoir-être qui constituent des éléments importants de l'employabilité.

À l'ère où les étudiants, quel que soit l'endroit où ils résident sont de plus en plus et de mieux en mieux informés, à une époque où par le biais du web ils ont accès à une multitude de ressources, à une période où chaque pédagogue peut se faire comparer entre autres aux effets spéciaux cinématographiques et autres, s'en tenir à parler magistralement durant quelques heures à ses étudiants passifs apparaît un peu risqué malgré l'importance des connaissances et la valeur des talents oratoires!

Avec ce modèle, on peut aussi se questionner sur l'alignement pédagogique. L'alignement pédagogique signifie que les objectifs d'un cours, les méthodes pédagogiques utilisées dans ce cours et les modes d'évaluation doivent être avoir une cohérence interne mais aussi être en cohérence avec les objectifs du programme. Comme les objectifs d'un programme devraient, entre autres, être l'employabilité, ou en d'autres mots le développement du savoir, du savoir-faire et du savoir-être, est-ce que l'enseignement magistral permet de développer ces habiletés? Qu'il nous soit permis d'en douter!

## **La pédagogie de la demande**

Du professeur au centre de l'apprentissage, on doit donc s'interroger s'il n'est pas plus approprié de mettre l'étudiant au centre de cet apprentissage. Ce qui importe finalement, ce n'est pas tant ce que le professeur dit mais bien ce que les étudiants apprennent et retiennent. Enseigner, en quelque sorte, c'est s'assurer de l'appropriation des connaissances par les étudiants. Comme disait Confucius : J'entends et j'oublie, je vois et je me souviens, je fais et je comprends.

Selon le modèle de la pédagogie de la demande, l'enseignement se conçoit comme une organisation d'activités pédagogiques. L'enseignant n'est plus un orateur mais un facilitateur et un tuteur. Il est la personne qui organise les activités, qui développe des activités pour rejoindre les étudiants. La matière à livrer est définie à partir des connaissances mais également à partir des besoins des étudiants. Loin d'être des récipients passifs, ces derniers deviennent des participants actifs à leur apprentissage. Ce sont des personnes engagées dans les activités imaginées par le pédagogue.

## **La pédagogie de la compétence**

Pour faciliter l'apprentissage, on peut aussi pousser plus loin et mettre de l'avant la pédagogie de la compétence. Selon ce modèle, la conception de l'enseignement est une conversation autour de la connaissance. L'enseignant est alors un coach, il devient un interprète qui explique un contenu en discutant. Cette discussion se définit et s'élabore à partir de problèmes complexes et authentiques. Le pédagogue est en quelque sorte un coach pour des participants actifs. Alors que dans le modèle de l'offre on retrouve peu d'innovations pédagogiques, l'approche par compétence se caractérise par beaucoup d'innovations.

## **Le cas d'HEC Montréal**

### **HEC en bref**

Avant d'aborder le modèle pédagogique privilégié à HEC Montréal, permettez-moi d'abord de présenter rapidement cette institution.

Sommairement, on pourrait dire qu'HEC Montréal est la plus européenne des écoles de gestion nord-américaines et la plus américaine des grandes écoles de tradition

européenne. Avec ses 13 000 étudiants, 250 professeurs de carrière, 53 chaires et centres de recherche et un réseau de 71 000 diplômés, HEC Montréal représente la plus grande concentration d'expertise universitaire en gestion dans la Francophonie.

Ses 13 000 étudiants, dont 50 % sont des femmes équivalent à plus de 8 000 étudiants à temps plein. Ils sont répartis comme suit :

- 36,0 % au 1<sup>er</sup> cycle à temps plein
- 37,5 % au 1<sup>er</sup> cycle, à temps partiel
- 26,5 % aux 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles
- 

Les étudiants étrangers et résidents permanents, soit 4 500 proviennent de 132 pays et représentent 35,3 % de la clientèle totale.

Pour ce qui est de la formation des cadres et des dirigeants, c'est-à-dire des cours non crédités offerts aux gestionnaires en entreprises, la Clientèle nationale était l'année dernière de 5 625 participants et la clientèle internationale de 632 participants.

Mentionnons aussi le Programme Passeport pour le monde. HEC a des ententes avec 116 établissements présents dans 38 pays. Chaque année, 400 étudiants vont faire un semestre à l'étranger. En contrepartie, HEC en accueille également 400 provenant de ces établissements étrangers.

Pour terminer ce portrait rapide, je souligne Edu libre, un formidable outil au service de la francophonie. L'année dernière, HEC a offert 3 cours à accès libre. Ces cours ont généré 15 000 inscriptions. Parmi les inscriptions hors Québec, certaines provenaient d'Haïti, de France, d'Algérie, du Sénégal, de la Côte d'Ivoire, du Maroc, des États-Unis, du Cameroun, du Niger...

## **La pédagogie à HEC Montréal**

Mentionnons, au départ qu'à HEC Montréal, la pédagogie a toujours tenu une place importante. À titre d'illustration, même au début des années 70, tous les cours étaient évalués. Ce qui est maintenant une pratique assez généralisée était loin de l'être il y a plus de 40 ans. Encore aujourd'hui, même avec la poussée de la recherche, même avec la montée du « publish or perish » à l'américaine, la pédagogie demeure à HEC, un critère important, dans la carrière d'un professeur pour l'acquisition de sa permanence et de ses promotions.

Dans ce cadre, depuis plus de 40 ans, HEC privilégie la méthode des cas pour l'enseignement de la gestion. Pour appuyer ce type d'enseignement, l'institution a mis sur pied un Centre de cas. Ce Centre offre un Catalogue de cas pédagogiques. De plus, on a créé une revue, la *Revue internationale de cas en gestion*, dans laquelle on retrouve des cas arbitrée par les pairs. Vous avez d'ailleurs accès au Centre de même que vous êtes invités à soumettre vos cas originaux à la revue.

Afin de favoriser l'innovation et l'excellence pédagogique, HEC a aussi créé la *Direction de l'apprentissage et de l'innovation pédagogique*. Formée d'une équipe de 5 personnes la mission de cette direction est d'encourager, de soutenir et de reconnaître l'innovation et l'excellence en pédagogie.

Parmi ses services offerts, notons la consultation pédagogique individuelle entre autres pour le choix d'approches pédagogiques ou de prestations en classe; la conception pédagogique pour le soutien à la mise en œuvre de méthodes pédagogiques comme, par exemple la méthode des cas, l'apprentissage par problème, les simulations ou l'identification d'autres stratégies pour un apprentissage actif. Parmi les services offerts on note encore l'accueil et la formation des chargés de cours; l'organisation et l'animation d'ateliers et de conférences pour diffuser et partager les innovations et les meilleures pratiques pédagogiques; le soutien aux initiatives techno-pédagogiques par exemple l'apprentissage en ligne ou la formation à la conception et à l'animation de classe virtuelles.

Mentionnons dans cette foulée que tous les nouveaux professeurs profitent d'un atelier pédagogique qui met l'accent, entre autres, sur l'apprentissage actif.

À chaque année, HEC organise également la journée de la pédagogie à laquelle s'ajoutent régulièrement les midis pédagogiques où l'on traite de différents sujets pointus. Par exemple, le dernier portait sur la nouvelle génération d'étudiants à savoir comment les intéresser.

Afin de valoriser l'innovation et l'excellence pédagogique HEC a créé différents prix. Il y a d'abord le grand prix de pédagogie remis annuellement à un professeur qui s'est distingué pour sa pédagogie et qui peut servir de modèle. Il existe également un prix annuel de pédagogie pour les professeurs agrégés et un autre pour les chargés de cours. À cela, s'ajoutent le prix d'innovation pédagogique, le prix pour le meilleur manuel pédagogique, le prix du meilleur cas et le prix du meilleur cas écrit sur une femme gestionnaire.

Si chacune des activités énumérées précédemment favorise l'apprentissage actif et le développement du savoir, du savoir-être et du savoir-faire, c'est plutôt l'ensemble des gestes ou, en d'autres mots, la culture organisationnelle qui crée un climat propice à l'émergence des innovations pédagogiques. À cet égard, ce n'est pas surprenant que lors du dernier concours d'innovation pédagogique en gestion organisé par la CIDEGEF en partenariat avec la FNEGE, 4 des 38 dossiers présentés, dont celui du gagnant, provenaient d'HEC Montréal.

## **Conclusions**

Face au défi de l'employabilité, les institutions d'enseignement supérieur se retrouvent devant un choix : maintenir et valoriser le modèle prédominant de la pédagogie de l'offre en s'appuyant principalement sur la livraison de cours magistraux ou tendre vers un apprentissage actif en misant sur l'innovation pédagogique.

Dans un écrit important sur la taxonomie des apprentissages, Anderson, Krathwohl et Bloom, hiérarchisait les objectifs cognitifs comme suit par ordre croissant : se remémorer, comprendre, appliquer, analyser, évaluer et créer. Les trois premiers sont perçus comme de niveau cognitif de base et les trois derniers de haut niveau. Si on veut vraiment former à l'employabilité, on doit atteindre ce niveau supérieur. À nouveau, on peut s'interroger si le modèle de l'offre avec le professeur au centre de l'apprentissage permet de l'atteindre. Il est permis d'en douter! À mon avis, c'est par l'innovation dans les méthodes pédagogiques afin de rendre l'apprentissage plus actif qu'on atteindra davantage l'employabilité.

## **Ressources**

### **Bibliographie**

ANDERSON, L. W., KRATHWOHL, D.R., BLOOM, B.S. A. *Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing : A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*, New York, Longman, 2001.

BÉCHARD, J.-P.et BÉRUBÉ, J., *Vers l'excellence pédagogique en gestion*, Coffret de formation (73 fiches), Collection Outils de gestion, JFD Éditions, 2010.

BÉCHARD, J.-P.et BRASSEUR, Lamiel, *Vers l'innovation pédagogique en gestion*, Collection Outils de gestion, JFD Éditions, 2012, 78 p.

PRÉGENT, Richard; BERNARD, Huguette; KOZANITIS, Anastassis. *Enseigner à l'université dans une approche-programme : guide à l'intention des nouveaux professeurs et chargés de cours*, Montréal, Presses internationales Polytechnique, 2009.

SVINIVKI, Marilla; McKEACHIE, Wilbert J., McKeachie Teaching Tips; Strategies, Research and Theory for College and University Teachers, 13ed, Belmont Ca, Wadsworth, 2011.

### **Autres ressources**

Harvard : <http://bokcenter.harvard.edu/icb/icb.do>

Polytechnique, Université de Montréal :  
[http://www.polymtl.ca/bap/docs/documents/apprentissage\\_actif\\_V2.pdf](http://www.polymtl.ca/bap/docs/documents/apprentissage_actif_V2.pdf)