

# Imaginer l'avenir du Canada en recherche

---

**ENVISAGER DE NOUVELLES MÉTHODES D'APPRENTISSAGE  
POUR RÉUSSIR DANS LA SOCIÉTÉ ET SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL**



Au nom de HEC Montréal, j'ai l'immense fierté de vous présenter ce rapport, fruit des réflexions des étudiants aux cycles supérieurs dans le cadre de l'initiative *Imaginer l'avenir du Canada en recherche* du CRSH. Lors d'une table ronde qui a réuni une dizaine d'étudiants, les futurs gestionnaires que nous formons ont démontré à la fois leur créativité et leur pragmatisme pour imaginer les nouvelles méthodes d'apprentissage dont les Canadiens auront besoin pour réussir dans la société et sur le marché du travail de demain.

À maintes reprises au cours de son histoire, HEC Montréal a fait la démonstration de sa capacité à innover en pédagogie. Il y a près de 20 ans, l'École lançait le programme *Virtuose* d'utilisation intensive de l'ordinateur portatif dans les programmes d'enseignement. HEC Montréal se plaçait ainsi à l'avant-garde de la réflexion sur les compétences requises dans la société de demain, et sur le rôle des

technologies de l'information et des communications dans la transmission et la construction de ces connaissances. L'École abrite d'ailleurs une Chaire des technologies pour l'enseignement et l'apprentissage de la gestion et s'est dotée d'une Direction de l'apprentissage et de l'innovation pédagogique dont la mission est de favoriser les innovations pédagogiques, de diffuser les meilleures pratiques en pédagogie, d'aider les enseignants à développer leurs capacités de pédagogue et, à terme, de bonifier les apprentissages des étudiants de tous les cycles d'études.

Forts de cet environnement propice à la réflexion sur l'innovation pédagogique, les étudiants de HEC Montréal contribuent de façon constructive au dialogue sur l'enrichissement de notre capital de savoir pour l'avenir du Canada.

Je vous souhaite bonne lecture.

Anne Bourhis

Professeure titulaire et Directrice du programme de MSc  
HEC Montréal

## Mise en contexte

---

Le rapport qui suit est issu d'une table ronde qui s'est déroulée le 15 avril 2015 à HEC Montréal. Organisée par l'Association des étudiants aux cycles supérieurs (AECS), cette table ronde d'une durée de 90 minutes rassemblait 10 étudiants des cycles supérieurs à HEC Montréal. La sélection des étudiants s'est faite en deux temps. Dans un premier temps, un appel d'intérêt a été lancé à tous les étudiants des cycles supérieurs de HEC Montréal. Afin de solliciter la participation des étudiants, une partie du budget a été octroyée à la compensation monétaire des étudiants sélectionnés. Les étudiants interpellés par cette activité ont fourni une brève description de leur parcours académique et professionnel, un aperçu des idées qu'ils souhaitent aborder ainsi que les raisons motivant leur candidature. Au total, 15 candidatures ont été soumises.

Dans un deuxième temps, le comité organisateur composé de Jessica Darveau, Jeanne Worthington, Jessica Hounton

et Louis-François Brodeur s'est réuni afin de procéder à la sélection des étudiants qui participeraient à cette table ronde. Cette sélection visait à maximiser la diversité des profils des participants en tenant compte de variables sociodémographiques (âge, sexe, pays d'origine) ainsi que d'autres facteurs tels que le niveau d'études, les expériences en enseignement, les expériences professionnelles et le niveau de familiarité avec les technologies de l'information. Un croisement de ces variables et facteurs a permis de constituer un groupe équilibré de participants aux profils diversifiés. À la fin de ce rapport se trouve la liste complète des participants avec photos et courte bio.

Suite à la sélection des participants, ceux-ci ont été contactés par courriel. Ce courriel invitait les participants à entamer leur réflexion en prévision de la table ronde et plus particulièrement, à exprimer de façon générale ce qu'ils souhaitaient apporter à la discussion.

# Introduction

---

La table ronde portait sur le domaine de défi suivant : « Quelles sont les nouvelles méthodes d'apprentissage dont les Canadiens auront besoin, en particulier dans l'enseignement supérieur, pour réussir dans la société et sur le marché du travail de demain ? » La structure de ce rapport s'inspire de l'ensemble des questions qui ont été soumises au préalable aux participants afin d'orienter la discussion. Afin de faciliter le dialogue entre les participants, les sous-questions liées à ce domaine de défi ont été rassemblées sous trois grandes questions. Chaque section du rapport offre une synthèse des idées principales qui sont ressorties au cours de cette table ronde. Ces idées sont présentées sous forme de défis. Dans la

première section qui porte sur les attentes et aspirations envers le système d'éducation public et le marché du travail deux défis sont introduits soit : (1) La complémentarité entre savoir-être et savoir-faire et (2) Briser les silos disciplinaires. La deuxième section qui porte sur le rôle des technologies de l'information, des arts et de la culture introduit également deux défis : (1) Une utilisation appropriée des technologies et (2) Apprendre autrement. Pour chacune de ces sections, une sous-section discute des initiatives qui pourraient être entreprises par les acteurs gouvernementaux et autres partenaires afin de répondre à ces défis.

---

## 1. LE SYSTÈME D'ÉDUCATION PUBLIC ET LE MARCHÉ DU TRAVAIL

---

Quelles sont vos attentes et aspirations envers le marché du travail et comment le système d'éducation public peut-il y répondre ?

**Défis :**

- 1.1 La complémentarité entre savoir-être et savoir-faire
- 1.2 Briser les silos disciplinaires

---

## 2. LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION, LES ARTS ET LA CULTURE

---

Quels sont les outils et technologies disponibles pour l'apprentissage et comment les exploiter ?

**Défis :**

- 2.1 Une utilisation appropriée des technologies
- 2.2 Apprendre autrement

---

## LE RÔLE DES ACTEURS GOUVERNEMENTAUX ET AUTRES PARTENAIRES

---

Quel est le rôle des acteurs gouvernementaux et autres partenaires (secteur public, privé et sans but lucratif) dans cette démarche ?

# 1. Les attentes et aspirations envers le marché du travail

---

Le système d'éducation public est un lieu d'apprentissage qui veille à la formation des futurs citoyens mais aussi à celle des futurs travailleurs. Dans ce sens, il est utile de faire appel aux notions de savoir-être et de savoir-faire afin de discuter des attentes et aspirations envers le marché du travail. L'avancement de la recherche pourrait davantage bénéficier d'un système d'éducation public qui encadre les citoyens dans leur développement personnel : « Qui nous sommes fondamentalement c'est ce qui fait avancer nos recherches » (Fabienne Elliott). Cette affirmation se rattache à un autre défi qui est celui de contrer autant que possible l'hyperspécialisation. Toujours dans l'optique de favoriser le développement personnel des citoyens, peut-on envisager que le système d'éducation public et le marché du travail encouragent davantage la multidisciplinarité et l'interdisciplinarité ? Briser les silos disciplinaires est un défi de grande taille qui mérite une attention particulière.

## 1.1 LA COMPLÉMENTARITÉ ENTRE SAVOIR-ÊTRE ET SAVOIR-FAIRE

En ce qui a trait à la relation entre le système d'éducation public et le marché du travail, on peut noter une incompatibilité entre le savoir-être (développement personnel) et le savoir-faire (formation professionnelle, développement des compétences et connaissances liées à l'exercice d'une profession). Bien que ces deux savoirs puissent être envisagés comme complémentaires, le marché du travail a la réputation d'être plus axé sur le savoir-faire. Si le système d'éducation public privilégie cette option, il risque de le faire au détriment du savoir-être.

L'une des vocations du système d'éducation public, soit celle de favoriser le développement personnel (savoir-être) tend parfois à s'effacer au profit de la formation professionnelle et du développement des compétences et connaissances liées à l'exercice d'une profession (savoir-faire) : « On constate une certaine tendance dans le système d'éducation public à vouloir se spécialiser dans la formation professionnelle en délaissant l'éducation en terme de culture générale de base. La formation professionnelle c'est une chose et l'éducation de base c'en est une autre » (Fabienne Elliott). Ainsi, le système d'éducation public ne devrait pas avoir à assumer entièrement la formation professionnelle des futurs travailleurs. Bien qu'il soit important d'intégrer le savoir-faire au cursus universitaire, la nature mouvante du marché du travail oblige bien souvent les travailleurs à poursuivre leur formation chez leurs employeurs. Le système d'éducation public devrait plutôt aspirer à favoriser la complémentarité entre savoir-être et savoir-faire.

On dénote par exemple que le savoir-être et le savoir-faire peuvent se substituer l'un à l'autre et cela peut être à l'origine de certaines tensions dans l'apprentissage d'une matière universitaire. Plus précisément, les étudiants peuvent avoir du mal à saisir la pertinence d'un apprentissage dont le contenu met davantage l'accent sur le savoir-être. On cite par exemple l'apprentissage de la responsabilité sociale en entreprise et du développement durable qui requiert que les étudiants jonglent avec des notions plutôt abstraites (Nolywé Delannon). La tâche revient à l'enseignant de faire comprendre aux étudiants que même le savoir-être peut permettre le développement de connaissances et compétences liées au savoir-faire. En effet, c'est dans l'exercice du savoir-être, sa mise en action, que des applications concrètes peuvent être envisagées dans le milieu du travail et au sein des entreprises. En favorisant la réconciliation de ces deux savoirs, le système d'éducation public peut fournir les outils nécessaires pour le développement personnel des étudiants qui, comme futurs travailleurs, continueront à progresser dans le cadre de l'exercice de leur profession. En d'autres mots, on pourrait prendre davantage d'initiatives dans ce sens afin que « le système d'éducation public forme des citoyens qui seront par la suite formés en entreprise » (Fabienne Elliott).

D'une part, on peut envisager de faciliter l'insertion des étudiants sur le marché du travail. À cet effet, il n'est pas

*« On constate une certaine tendance dans le système d'éducation public à vouloir se spécialiser dans la formation professionnelle en délaissant l'éducation en terme de culture générale de base. La formation professionnelle c'est une chose et l'éducation de base c'en est une autre. »*

*–Fabienne Elliott*

*« Tout étudiant s’attend à ce que cette transition, du système d’éducation public au marché du travail, se déroule de la manière la plus fluide possible. C’est ce qui explique qu’on encourage déjà en classe le travail collaboratif ou même la réalisation de stages en entreprises qui permettent déjà aux étudiants de créer des liens avec le monde extérieur. »*

*– Marion Bessec*

étonnant de retrouver au sein du cursus universitaire, en particulier dans les écoles de gestion, des formations plus « pragmatiques » : « Tout étudiant s’attend à ce que cette transition, du système d’éducation public au marché du travail, se déroule de la manière la plus fluide possible. C’est ce qui explique qu’on encourage déjà en classe le travail collaboratif ou même la réalisation de stages en entreprises qui permettent déjà aux étudiants de créer des liens avec le monde extérieur » (Marion Bessec). Aussi, dans l’éventualité où les attentes et aspirations des étudiants à l’égard du marché du travail sont trop irréalistes, l’enseignant peut recadrer celles-ci (Fabienne Elliott). D’autre part, on peut envisager aussi de faciliter l’insertion des entreprises dans le cadre même de l’apprentissage. Au-delà du développement de cas concrets inspirés d’entreprises d’ici, on pourrait songer aussi à créer des programmes en fonction des demandes du marché du travail (Chloé Fortin-Bergeron).

## **1.2 BRISER LES SILOS DISCIPLINAIRES**

Dans le contexte du marché du travail où la spécialisation, voire même l’hyperspécialisation des travailleurs, peut primer sur la polyvalence et la flexibilité, on est amené à se questionner une fois de plus sur la nature du rapport entre le système d’éducation public et le marché du travail. On peut se demander à qui revient la responsabilité de déterminer le contenu du cursus universitaire, à savoir les compétences et les connaissances qui devront être acquises par l’étudiant au terme de son éducation. Est-ce que le contenu du cursus doit nécessairement découler des besoins qui sont présents sur le marché du travail ? Cette perspective ne tient pas compte de la capacité du système d’éducation public à occasionner des changements importants au sein même des entreprises. À titre d’exemple, on peut citer une des vocations principales du système d’éducation public, et en particulier au niveau des études supérieures, qui est le « développement de nouveaux savoirs » (Jean-François Pélouquin).

Pour assurer l’avenir de la société, on peut aspirer à ce que nos citoyens et travailleurs soient en mesure d’être créatifs et innovateurs. Pourtant, la spécialisation qui reflète bien souvent la réalité du marché du travail peut imposer

bien des limites à ces aspirations : « On veut des citoyens capables de synthétiser, de penser, d’innover, en d’autres mots d’être créatifs. Toutefois, à travers la spécialisation, c’est le savoir-faire qui prédomine » (Virginie Francœur). On en vient aussi à constater qu’en voulant s’adapter aux demandes du marché du travail, le système d’éducation public semble aussi se tourner de plus en plus vers la spécialisation. Pour illustrer cette tendance qui contraint l’innovation et la créativité, on peut faire appel à la notion de silos disciplinaires. Les silos disciplinaires expriment l’herméticité et suggèrent l’isolement des disciplines les unes par rapport aux autres.

Afin de briser ces silos disciplinaires, le système d’éducation public a tout à gagner en favorisant la multidisciplinarité (réalisation commune à travers l’association de plusieurs disciplines) et l’interdisciplinarité (favoriser un dialogue entre plusieurs disciplines). On peut citer par exemple le cas de la Polytechnique Montréal qui se démarque en offrant des formations axées sur la collaboration entre

*« Ces initiatives, à travers des programmes misant sur la collaboration entre les disciplines, permettent de répondre à des demandes en provenance du marché du travail. Le système d’éducation public devrait être amené à développer de plus en plus les compétences transversales. »*

*– Chloé Fortin-Bergeron*

plusieurs disciplines : « Ces initiatives, à travers des programmes misant sur la collaboration entre les disciplines, permettent de répondre à des demandes en provenance du marché du travail. Le système d'éducation public devrait être amené à développer de plus en plus les compétences transversales » (Chloé Fortin-Bergeron). Via le développement de compétences transversales, le système d'éducation public devrait s'assurer de former des étudiants plus mobiles et flexibles qui seront en mesure de réagir face à diverses situations que ce soit au cours de leur parcours scolaire ou plus tard, dans le cadre de l'exercice de leur profession.

On peut entrevoir une forme d'interdisciplinarité à travers le cursus universitaire actuel. C'est le cas de HEC Montréal où les étudiants en première année au premier cycle suivront une formation plus générale avant de se spécialiser en deuxième année. À cet égard, Jeanne Worthington relate une expérience personnelle où les connaissances et compétences qu'elle a acquises dans une discipline autre que sa discipline principale lui ont fait prendre conscience de sa capacité à être mobile et flexible. Il était question plus tôt de favoriser une transition fluide du système d'éducation public au marché du travail et c'est aussi un apport possible du développement de compétences transversales : « On peut s'attendre à ce que ce soit similaire en entreprise. Lorsque la personne en marketing viendra présenter son rapport, j'espère être en mesure de comprendre vu les connaissances et compétences que ma formation m'a permis d'acquérir dans cette discipline qui n'est pas la mienne au départ » (Jeanne Worthington).

Tout comme pour ce qui est de favoriser la complémentarité entre savoir-faire et savoir-être, on peut se questionner sur le réalisme d'une telle proposition. Peut-on envisager à l'avenir des collaborations entre différentes disciplines (ex : management, technologies de l'information, etc.) au sein même d'une école de gestion ? Adrien résume cet enjeu en se demandant : « Devrait-on encourager ces collaborations même si elles vont à l'encontre de la réalité du marché du travail qui est davantage axée sur la spécialisation et la recherche d'experts ? » (Adrien Tombari) Cette aspiration est partagée par plusieurs : « Travailler dans des projets collaboratifs c'est un vrai défi puisqu'on a des formations différentes, on a une façon différente de regarder les objets, les phénomènes. Mais c'est justement en favorisant ces collaborations que les chercheurs et les personnes hautement formées seront en capacité de jouer sur différents tableaux » (Nolywé Delannon). On pourrait aussi permettre des collaborations entre différentes facultés de gestion, de droit, de design et ainsi de suite (Édouard Maire). À travers de telles collaborations, l'objectif visé serait d'élargir les horizons des étudiants tout en favorisant la créativité et l'innovation.

Le fait d'encourager la multidisciplinarité et l'interdisciplinarité peut aussi permettre de répondre à deux tendances qui reflètent les aspirations et attentes actuelles des citoyens envers le marché du travail. D'abord, la réorientation

*« Travailler dans des projets collaboratifs c'est un vrai défi puisqu'on a des formations différentes, on a une façon différente de regarder les objets, les phénomènes. Mais c'est justement en favorisant ces collaborations que les chercheurs et les personnes hautement formées seront en capacité de jouer sur différents tableaux. »*

*–Nolywé Delannon*

de carrière est une situation de plus en plus commune (Édouard Maire). À cet égard, la spécialisation peut être perçue comme une entrave à ces réorientations qui pourraient pourtant contribuer au développement personnel. Il serait souhaitable que le système d'éducation public encadre les étudiants dans le développement de compétences transversales pour faciliter ces réorientations. En ce sens, le système d'éducation public et le marché du travail pourraient prendre en considération ces aspirations. Ensuite, il y a toute la question des exigences de diplôme à l'embauche. Il n'est pas rare aujourd'hui que des entreprises emploient des gens qui ne possèdent pas nécessairement le diplôme requis à la base : « De plus en plus, on magasine des humains plus que des tâches parce qu'on va former la personne à la tâche. Donc on va plus souvent chercher des gens qui sont en mesure d'apprendre, qui vont bien s'accorder avec l'équipe, qui vont être en mesure d'apporter quelque chose au projet, puis après on va le former » (Fabienne Elliott).

### **1.3 LE RÔLE DES ACTEURS GOUVERNEMENTAUX ET AUTRES PARTENAIRES**

Lors de la discussion, de nouvelles perspectives sont offertes sur le rôle que pourrait jouer les acteurs gouvernementaux et autres partenaires en réponse aux défis discutés précédemment. Premier point d'intérêt : le rôle de l'État comme modèle. Le fait d'exiger des universités qu'elles soient rentables (taux de placement, nombre de diplômés, etc.) peut être un frein au développement de nouvelles méthodes d'apprentissage (Jeanne Worthington). Dans ce sens, il serait bon de revisiter cette notion de

rentabilité même si cela implique de prendre certains risques pour l'avenir : « L'État doit revoir son discours puisqu'il exige actuellement des universités qu'elles soient rentables. Si les universités se tournent trop vers l'industrie, cela pourrait nuire considérablement au développement de nouveaux savoirs » (Jean-François Péloquin). Certains de ces risques pourraient être mitigés si les acteurs gouvernementaux et autres partenaires s'allient afin de développer des programmes. Plus spécifiquement, « l'État devrait songer à s'allier des partenaires privés, notamment des entreprises, pour ne pas dire des *start-up*, qui travaillent entre autres à transformer les modèles d'apprentissage. À partir de là, l'État serait peut-être en mesure de tester ces modèles avant qu'ils soient appliqués par le système d'éducation public. Aujourd'hui, l'État devrait offrir des solutions qui sont applicables et qui satisfont le client final – l'étudiant – et pour cette raison-là, il devrait s'allier avec des partenaires privés » (Édouard Maire).

Autre point digne de mention est le rôle de l'État comme employeur. À ce sujet, Nolywé Delannon aspire à ce que « l'État permette à l'avenir aux nouveaux diplômés de s'épanouir aussi au niveau du secteur public. Il serait intéressant que les diplômés soient informés des débouchés possibles. Notamment dans les écoles de gestion, on ne parle pas assez de ce qui est possible de faire dans le secteur public. L'État finance l'éducation et la recherche mais pourquoi ne pourrait-il pas aussi donner un espace à cette relève ? Par exemple, pour que celle-ci puisse contribuer à la conception des politiques publiques » (Nolywé Delannon). Il serait bon également que l'État favorise davantage l'implication des entreprises dans le système d'éducation public (Chloé Fortin-Bergeron). En d'autres mots, cette initiative pourrait être davantage appuyée par les acteurs gouvernementaux et autres partenaires.

*« L'État doit revoir son discours puisqu'il exige actuellement des universités qu'elles soient rentables. Si les universités se tournent trop vers l'industrie, cela pourrait nuire considérablement au développement de nouveaux savoirs. »*

*–Jean-François Péloquin*

*« Les technologies c'est vraiment bien, d'avoir tout à portée de main, aussi pour le gain d'espace et de temps, mais ça demande vraiment une discipline de la part des étudiants, on est à un clic d'être distrait. »*

*–Jeanne Worthington*

## 2. L'apprentissage via les technologies de l'information, les arts et la culture

---

Dorénavant, on ne peut se permettre de songer à de nouvelles méthodes d'apprentissage sans qu'il ne soit question de la présence croissante des technologies de l'information. L'intégration des technologies de l'information dans le système d'éducation public soulève un défi important qui est celui d'assurer une utilisation appropriée autant par les enseignants que les apprenants. Un autre défi est celui d'envisager de nouvelles méthodes d'apprentissage à travers les technologies, les arts et la culture. Ce deuxième défi est abordé dans la deuxième sous-section intitulée « Apprendre autrement ».

### 2.1 UNE UTILISATION APPROPRIÉE DES TECHNOLOGIES

Plusieurs raisons portent à croire que le système d'éducation public a tout à gagner s'il parvient à envisager de nouvelles méthodes d'apprentissage à travers les technologies de l'information. D'un côté, les enseignants et apprenants reconnaissent les avantages que peuvent apporter l'utilisation des technologies de l'information. On peut citer quelques échecs en ce qui concerne l'intégration des technologies dans les salles de cours. Le *tableau blanc interactif* par exemple n'a pas donné les résultats escomptés mais encore faut-il se poser la question à savoir si la faute revient à la technologie ou à son utilisation? Étudiants et enseignants doivent percevoir une valeur ajoutée dans l'intégration des technologies aux méthodes d'apprentissage. Ainsi, il n'est pas rare que les enseignants et même les apprenants vont remettre en doute la valeur ajoutée des technologies de l'information dans le cadre de l'apprentissage. Dans la section qui suit, ces avantages et inconvénients sont discutés et des exemples sont offerts afin d'exprimer des contradictions et tensions inhérentes à l'apprentissage via l'utilisation des technologies de l'information.

Permettre un gain d'espace et de temps, offrir un accès immédiat à d'immenses banques de données, ce sont là autant d'avantages qui peuvent être tirés de l'utilisation des technologies de l'information. Paradoxalement, les avantages offerts par les technologies peuvent présenter des inconvénients. Par exemple, bien que les technologies de l'information donnent accès à beaucoup d'informations, la prise en charge de l'apprentissage par l'étudiant n'est pas toujours souhaitable: « Les technologies de l'information accélèrent la diffusion des connaissances. Elles donnent un accès rapide à des connaissances quasi illimitées,

mais ça n'empêche pas que le rôle du prof est primordial afin de canaliser cette information » (Marion Bessec).

La nature perturbatrice des technologies est mentionnée à de nombreuses reprises et avec raison. Les technologies peuvent être une grande source de distraction: « Les technologies c'est vraiment bien, d'avoir tout à portée de main, aussi pour le gain d'espace et de temps, mais ça demande vraiment une discipline de la part des étudiants, on est à un clic d'être distrait » (Jeanne Worthington). Dans un monde où la technologie est de plus en plus omniprésente, il est crucial de bien encadrer son utilisation dans un contexte d'apprentissage. En ce sens, « le rôle des technologies de l'information doit être complémentaire à celui joué par l'enseignant » (Édouard Maire).

*« Le rôle des technologies de l'information doit être complémentaire à celui joué par l'enseignant. »*

*–Édouard Maire*

Les technologies de l'information peuvent donner l'opportunité à l'étudiant d'apprendre à son rythme, là où il le souhaite et au moment souhaité. En d'autres mots, on peut envisager un apprentissage personnalisé à travers les technologies (Édouard Maire). Toutefois cette possibilité va souvent à l'encontre des conditions qui caractérisent le marché du travail (Jeanne Worthington). Dans l'exercice de sa profession, celui-ci sera plutôt confronté à une réalité où une telle mobilité et flexibilité de temps n'est pas aussi envisageable. Pour revenir à l'utilisation des technologies dans le contexte de l'apprentissage, celle-ci requiert un certain encadrement. Les technologies de l'information peuvent être employées comme outil pédagogique mais on ne pourrait aspirer à ce qu'elles remplacent totalement l'enseignant: « Les technologies de l'information doivent demeurer au service de l'enseignant, à son choix, à son moment, à comment il l'utilise. La prise en charge par l'étudiant peut faire en sorte qu'on oublie le professeur » (Jean-François Péloquin).

Par exemple, on peut songer à utiliser davantage les technologies comme outils pédagogiques dans les salles de cours et ainsi diversifier les méthodes d'apprentissages pour retenir l'attention des étudiants. Pour ce faire, on doit s'assurer que cette utilisation est pertinente dans le sens où l'utilisation des technologies doivent bien entendu apporter une valeur ajoutée l'activité d'apprentissage qui est proposée par l'enseignant (Nolywé Delannon). Ensuite, on pourrait envisager de tirer avantage des technologies de l'information comme espaces virtuels où les étudiants se retrouvent de plus en plus fréquemment. Plus spécifiquement, il serait intéressant de développer des méthodes d'apprentissage qui permettent aux enseignants d'être présents là où les étudiants le sont, par exemple sur des plateformes virtuelles (ex : Facebook, Twitter). On peut établir un parallèle intéressant entre ces plateformes virtuelles et le cadre universitaire comme lieux de rencontres, d'échanges, de dialogues et de collaborations. Ainsi, plutôt que de bloquer l'accès aux étudiants à ces plateformes virtuelles, on pourrait envisager des méthodes d'apprentissage qui emploieraient ces plateformes virtuelles comme canaux complémentaires pour le transfert des connaissances (Adrien Tombari).

## 2.2 APPRENDRE AUTREMENT

Cette section discute de méthodes d'apprentissage qui peuvent permettre aux étudiants d'apprendre autrement. D'abord, pour faire suite au point précédent, on peut mentionner la popularité croissante de la formation en ligne sous l'appellation commune MOOC (*Massive Open Online Course*). Une fois de plus, ces initiatives font l'objet d'un débat quant à la nature de l'apprentissage. D'une part, on peut aspirer à ce que le système d'éducation public s'investisse davantage dans le développement de ces cours. Tel que mentionné précédemment, la formation en ligne offre à l'étudiant un cadre flexible dans lequel l'apprentissage peut être personnalisé en termes de temps et d'espace. En effet, la formation en ligne délocalise et dématérialise l'apprentissage (Marion Bessec). Elle permet aussi de transcender les frontières socioculturelles en offrant une plateforme virtuelle commune comme lieu d'apprentissage.

La formation en ligne génère aussi certaines inquiétudes sur l'avenir du système d'éducation public dans l'éventualité où les cours en ligne venaient à substituer les méthodes d'apprentissage plus traditionnelles. Virginie Francœur

résume ce questionnement en faisant appel à son expérience personnelle de la formation en ligne : « J'ai suivi un cours à distance et je trouve qu'on perd le sens de l'enseignement. L'enseignement est un humanisme et un lieu de socialisation. Je ne crois pas qu'on puisse transmettre une passion virtuellement. À mon avis, il faut apprendre à doser notre utilisation de ces outils technologiques. Il ne faudrait pas que le professeur devienne une espèce en voie de disparition ». Une fois de plus, on doit garder à l'esprit que les technologies doivent servir de support à l'apprentissage mais qu'un encadrement par l'enseignant, en ligne ou non, est toujours de mise.

Jusqu'à maintenant, la discussion était surtout axée sur le rôle des technologies de l'information dans le renouvellement des méthodes d'apprentissage. Ceci étant dit, pourrait-on concevoir d'autres méthodes d'apprentissage à travers les arts et de la culture ? Dans ce sens, on peut envisager l'intégration des arts et de la culture dans les méthodes d'apprentissage comme bénéfique au développement de notre société. Le développement personnel des étudiants, futurs citoyens et futurs travailleurs peut être grandement favorisé par les expériences que peuvent offrir le domaine des arts et de la culture. Plus spécifiquement : « ces expériences offrent la possibilité de transformer notre regard sur le monde. Je pense à l'adage populaire 'les voyages forment la jeunesse et ce que ça veut dire aussi c'est qu'on rêve d'un ailleurs. Une pièce de théâtre, une visite au musée, on voyage aussi à travers ces expériences-là » (Virginie Francœur). De manière plus concrète, on pourrait fortement proposer des méthodes d'apprentissage qui seraient inspirées des processus créatifs adoptés dans le domaine des arts et de la culture. La multidisciplinarité et l'interdisciplinarité sont familières à ce domaine et ce, depuis très longtemps déjà.

## 2.3 LE RÔLE ACTEURS GOUVERNEMENTAUX ET AUTRES PARTENAIRES

Bien qu'il y ait déjà des mesures en place dans ce sens, on ne pourrait jamais trop insister sur l'importance de démocratiser et populariser l'accès à la fois aux technologies de l'information et aux arts et à la culture. Le fait d'obliger les étudiants à posséder ce matériel peut « accentuer ou du moins faire ressortir un certain fossé socio-économique. Si toute la pédagogie est basée sur des plateformes technologiques, on n'exclut une partie de la population qui

*« On pourrait élaborer des programmes de mentorat qui seraient subventionnés par des agences gouvernementales et qui viseraient à sensibiliser des étudiants en plus bas âge à une utilisation appropriée des technologies. »*

*–Adrien Tombari*

par ses conditions socio-économiques n'a pas accès à ces technologies-là» (Fabienne Elliott). Afin de contrer ce problème, les gouvernements doivent maintenir les programmes actuels qui permettent aux étudiants d'obtenir des prêts afin de se procurer le matériel requis.

Outre le développement de nouvelles méthodes d'apprentissage à travers les technologies de l'information, on ne peut ignorer le fait que l'utilisation même des technologies de l'information nécessite un apprentissage en amont : « On pourrait élaborer des programmes de mentorat qui seraient subventionnés par des agences gouvernementales et qui viseraient à sensibiliser des étudiants en plus bas âge à une utilisation appropriée des technologies » (Adrien Tombari).

En ce qui concerne les arts et à la culture, il est important de faciliter l'accès à ces expériences. Ces expériences « favorisent le transfert des connaissances à travers des processus créatifs » (Adrien Tombari). Ce point illustre l'enjeu mentionné précédemment en ce qui consiste à apprendre autrement. « L'État doit continuer à investir massivement dans les arts et la culture. Ces expériences contribuent à former une société plus forte, plus créative et innovante » (Virginie Francœur).

*« L'État doit continuer à investir massivement dans les arts et la culture. Ces expériences contribuent à former une société plus forte, plus créative et innovante. »*

*–Virginie Francœur*

## Conclusion

---

Nous tenons à remercier l'Association canadienne pour les études supérieures (ACES) et le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) de nous avoir accordé l'opportunité de contribuer à un dialogue de grande importance sur l'avenir du Canada en recherche. Le comité aimerait également remercier HEC Montréal pour sa collaboration lors de l'organisation de l'évènement et tout particulièrement Anne Bourhis sans qui cette opportunité ne se serait pas réalisée. Nous tenons aussi à remercier tous les participants de la table ronde pour leurs contributions respectives à ce dialogue. Enfin, soulignons les contributions de Jeanne Worthington pour la gestion de tous les aspects logistiques et opérationnels, Jessica Darveau pour la rédaction du rapport et Louis-François Brodeur pour l'aide à l'organisation, à la rédaction et pour l'animation de la table ronde.

# Participants à la table ronde

---

Date : 15 avril 2015

Lieu : HEC Montréal



## **LOUIS-FRANÇOIS BRODEUR - animation**

Louis-François est candidat au doctorat, spécialisation management. Ses recherches portent sur la liberté académique des professeurs. Au cours des dernières années, il a publié sur le sujet de l'enseignement supérieur et a eu l'occasion de présenter ses recherches lors de nombreux forums internationaux. Il a organisé, animé et participé à plusieurs conférences portant sur de nombreux sujets.



## **JESSICA DARVEAU - prise de notes**

Jessica est candidate au doctorat, spécialisation marketing. Son projet de thèse porte sur les pratiques de consommation qui permettent la transformation physique et activent les changements identitaires. Elle est affiliée à la chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi Marcoux à HEC Montréal et chargée de cours au baccalauréat.

## **PARTICIPANTS (ORDRE ALPHABÉTIQUE):**



## **MARION BESSEC**

Marion est étudiante à la maîtrise, spécialisation gestion des ressources humaines. Elle réalise un mémoire qui porte sur le concept du contrat psychologique et plus précisément, la perception de bris de ce contrat. Elle cumule dix années d'expérience professionnelle en gestion des ressources humaines.



## **NOLYWÉ DELANNON**

Nolywé est candidate au doctorat, spécialisation management. Son projet de thèse porte sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et plus précisément sur la construction des relations entreprises-gouvernement-société civile locale autour d'activités industrielles prédominantes sur un territoire. Elle a enseigné la RSE et le développement durable aux BAA et au DESS à HEC Montréal.



## **FABIENNE ELLIOTT**

Fabienne est candidate au doctorat, spécialisation management. Elle cumule 15 années d'expériences sur le marché du travail tant au sein d'organismes publics ainsi que dans des entreprises privées. Elle enseigne à tous les niveaux (secondaire professionnel, collégial, universitaire) et est rédactrice à la pige.



### **CHLOÉ FORTIN-BERGERON**

Chloé est candidate au doctorat, spécialisation gestion des ressources humaines. Sa thèse porte sur le leadership des représentants syndicaux locaux ainsi que sur l'influence de ces acteurs dans le développement de l'engagement et de la participation des membres. Elle est chargée de cours à HEC où elle enseigne la gestion des ressources humaines au baccalauréat.



### **VIRGINIE FRANCOEUR**

Virginie est étudiante à la maîtrise, spécialisation développement organisationnel. Dans le cadre de son mémoire, elle s'intéresse à la relation entre la surcharge de travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO). Elle est auxiliaire d'enseignement et assistante de recherche à HEC Montréal.



### **ÉDOUARD MAIRE**

Édouard est étudiant à la maîtrise, spécialisation technologies de l'information. Grand adepte des prouesses numériques et de l'usage des technologies dans l'enseignement, il se questionne sur les faiblesses et contradictions qui émergent dans les méthodes d'enseignement actuelles.



### **JEAN-FRANÇOIS PÉLOQUIN**

Jean-François est candidat au doctorat, spécialisation gestion des opérations et de la logistique. Il est ingénieur depuis 25 ans et possède une expérience en industrie et dans les services conseil. Il enseigne depuis 10 ans comme chargé de cours dans plusieurs institutions d'enseignement. Il a effectué un retour aux études à l'âge de 50 ans. Dans le cadre de son doctorat, sa question de recherche porte sur les pratiques d'amélioration continue et de qualité pour contribuer à la performance des organisations.



### **ADRIEN TOMBARI**

Adrien est étudiant à la maîtrise, spécialisation affaires internationales. Ses intérêts de recherche concernent des problématiques en lien avec la marque, plus particulièrement en analyse et développement stratégique dans une optique internationale.



### **JEANNE WORTHINGTON**

Jeanne est étudiante à la maîtrise, spécialisation Gestion des ressources humaines. Sa recherche porte sur l'aéronautique. Française d'origine, elle a été témoin de différences socioculturelles dans l'enseignement. Elle a participé à des focus group pour repenser la méthode d'évaluation des professeurs par les étudiants.



aegs  
HEC MONTRÉAL

**HEC MONTRÉAL**



Canadian Association  
for Graduate Studies

Association canadienne  
pour les études supérieures



Conseil de recherches en  
sciences humaines du Canada

Social Sciences and Humanities  
Research Council of Canada

Canada

Graphisme par Sarha Darveau  
darvee.ca

