



À LA UNE LES PROFESSEURS REVOIENT LEUR **PÉDAGOGIE**

Utilisation du numérique, prise en compte des enjeux écologiques, adaptation à la plus grande diversité des élèves... les enseignants sont incités à innover et à se former à de nouvelles méthodes

Sur son écran d'ordinateur, Virginie Hachard, enseignante-chercheuse et doyenne associée de l'EM Normandie, est fière de montrer le séquençage chronométré du cours de comptabilité qu'elle expérimente depuis le début de l'année avec ses étudiants. «*J'y alterne des phases de cinq à quinze minutes maximum de leçons théoriques, puis de travail collaboratif, d'exercices de créativité et de découverte, de façon à créer en continu du rythme et de l'engagement chez les élèves*», détaille-t-elle en parcourant le document qui précise pour chaque séance les objectifs pédagogiques visés, les notions abordées et le temps à y consacrer, le travail personnel des élèves, etc.

Ce «*synopsis*» de cours ultradétaillé, testé pour l'instant par une dizaine d'enseignants, «*[les] oblige à réfléchir à [leurs] pratiques pédagogiques et à les conscientiser*», poursuit Virginie Hachard. Il pourrait être «*systématisé*» à l'avenir dans les enseignements de l'école. Ce sera alors une nouvelle étape dans la sensibilisation et la formation pédagogique des enseignants de l'EM Normandie, où ont été mis en place des temps réguliers de formation et d'échange entre enseignants sur la pédagogie, qu'ils soient permanents ou vacataires. Une démarche engagée dans d'autres écoles de management, la crise sanitaire, le profil plus hétérogène des élèves et les enjeux écologiques les obligeant à lancer sur le tas divers programmes de formation pour les enseignants, appuyés par des services d'ingénierie pédagogique renforcés.

AUDITOIRE « HÉTÉROGÈNE »

Les écoles de management avaient en effet pris du retard en la matière. Dans une étude pour la Conférence des grandes écoles (CGE) de mai 2021, seulement 53 % des enseignants d'écoles de management

disaient se sentir «*accompagnés par [celles-ci] dans le développement de [leurs] compétences pédagogiques*». Si les écoles ont fortement investi dans la recherche depuis les années 2000, afin de satisfaire aux exigences des classements et accréditations internationales, ainsi que celles du ministère de l'enseignement

supérieur, la pédagogie a longtemps été reléguée au second plan dans leurs réflexions comme dans l'emploi du temps et les préoccupations de leurs enseignants-chercheurs.

«*On est en train de rééquilibrer un peu cela en demandant aujourd'hui aux enseignants d'être excellents en recherche et en pédagogie*», commente, en insistant sur le «*et*», Tamim Elbasha, directeur de l'innovation pédagogique à Audencia. L'école nantaise a lancé au printemps 2022 son programme Light-house, qui prévoit quinze jours de formation sur dix-huit mois pour les enseignants volontaires ainsi que pour tous ceux nouvellement recrutés.

Utilisation du numérique en cours, posture à adopter face à la diversité culturelle et scolaire des élèves, construction de maquette pédagogique pour les encadrants, etc. : la réflexion sur la pédagogie est centrale dans ce programme. «*Les ateliers nous permettent de partager entre enseignants nos pratiques dans une forme de compagnonnage assez inédite, et de les confronter aux apports du*

formateur, explique Lucie Noury, professeure de consulting. *On s'aperçoit que malgré nos matières différentes, on partage les mêmes problématiques.*» Notamment pour captiver un auditoire «*de plus en plus hétérogène*», à mesure que se diversifient, à Audencia comme ailleurs, les portes d'entrée dans les formations : post-prépa, postbac, doubles diplômes, étudiants étrangers, etc. «*Cette formation constitue un temps de réflexion qu'on se permet rarement de prendre en France*», souligne Lucie Noury, qui a auparavant enseigné dans une université néerlandaise où la titularisation des enseignants est conditionnée à une formation pédagogique. C'est aussi le cas depuis 2018 en France, mais pour les universités seulement.

Si la majorité des écoles de management se contentent pour l'instant d'inciter fortement leur corps professoral à se former, certaines d'entre elles essaient de franchir le Rubicon. C'est le cas de Kedge Business School, dont le programme TWIP (*Teaching With Innovative Pedagogy*), lancé début 2021, qui s'étale sur six mois, est obligatoire pour tous les enseignants. «*Ce n'est pas parce qu'on est un bon chercheur qu'on est un bon enseignant*», avance Simona d'Antone, enseignante de marketing dans l'école. Lors de ces ateliers, elle a découvert «*les notions de neurosciences utiles pour les apprentissages*», ou encore «*la méthodologie de la classe inversée qui fait beaucoup réfléchir sur la relation professeur-étudiant en co-construisant les apprentissages*». Des outils bien utiles après le Covid-19 qui a, selon elle, éloigné les étudiants «*de la réalité de l'école*» et trans-





formé jusqu'à aujourd'hui leur rapport aux enseignants et leur attention en cours, « *comme s'il y avait encore un écran entre eux et nous* », illustre-t-elle.

« TROUBLES DE L'ATTENTION »

« *Il faut faire plus d'efforts qu'avant pour pouvoir amener les étudiants à s'investir en faisant une seule chose à la fois, à s'engager et intervenir, à suivre un cours en entier; et pour cela certains enseignants peuvent avoir besoin d'aide* », confirme, comme la majorité des professionnels interrogés, Loïc Plé, le directeur de la pédagogie à l'Éseg School of Management, qui parle même de « *troubles de l'attention* ». Ici, les enseignants peuvent depuis 2017 passer un « *certificat à la pédagogie* » au cours duquel ils alternent journées de formation pédagogique et mentorat avec un enseignant plus chevronné qui vient observer leur cours.

Des « *cafés pédagogiques* » permettent aussi régulièrement aux enseignants et intervenants extérieurs de discuter bonnes – ou mauvaises – pratiques et des *Teaching Excellence Awards* sont remis chaque année aux plus investis en la matière. Selon Loïc Plé, le Covid-19 a aussi fait prendre conscience aux écoles et aux enseignants de la nécessité de se former vraiment à l'utilisation du numérique en cours (distanciel et cours « *asynchrones* », mais aussi jeux sérieux, simulation, etc.), « *alors qu'on était un peu depuis une dizaine d'années sur une idée que la technologie pouvait en elle-même révolutionner la pédagogie* ».

Si les élèves sont peut-être plus dispersés qu'avant, ce qui nécessite de revoir la « *forme* » du cours, les écoles prennent peu à peu conscience qu'ils peuvent néanmoins être très attentifs au fond, et plus particulièrement aux enjeux socioécologiques, y compris dans ces écoles où la critique des effets nocifs de la croissance ne va pas de soi. Plusieurs d'entre elles envisagent de déployer des temps de formation à destination des enseignants pour les y sensibiliser, et affirment amorcer lentement le virage préconisé en novembre par le think tank Shift Project dans son rapport « *ClimatSup Business: former les acteurs de l'économie de demain* ». « *Parler aux étudiants des sujets qui les préoccupent est aussi une*

manière de capter leur attention », commente Louis Fidel, étudiant en double diplôme à HEC, où la refonte des programmes en septembre 2023 devrait faire une place plus importante à ces enjeux.

Ce membre fondateur de l'association étudiante HEC Transition espère que cela amènera l'école à « *plus former ses enseignants sur ces sujets* ». Mais aussi à renouveler leurs pratiques et leur exigence pédagogiques, notamment dans les premières années, où se met souvent en place selon lui un cercle vicieux : des étudiants qui « *décompensent après avoir bachoté en prépa et veulent en faire le moins possible en cours* », et en face, les enseignants, « *déjà accaparés par leurs travaux de recherche et manquant de formation, se désintéressent des cours qui perdent de leur pertinence aux yeux des élèves, etc.* ».

HEC indique avoir fait le choix du mentorat entre enseignants et de formations à la demande, notamment via l'International Teachers Programme (ITP), prestigieux et très sélectif programme international de formation pédagogique, auquel ont accès deux enseignants par an. « *Liberté académique* » oblige, l'école se refuse pour l'instant à rendre obligatoire ces formations. Charge aux professeurs moins à l'aise avec la pédagogie de s'y inscrire. Des enseignants-chercheurs dont l'évolution de carrière future repose, ici comme ailleurs, encore largement sur des critères liés à la production scientifique. ●

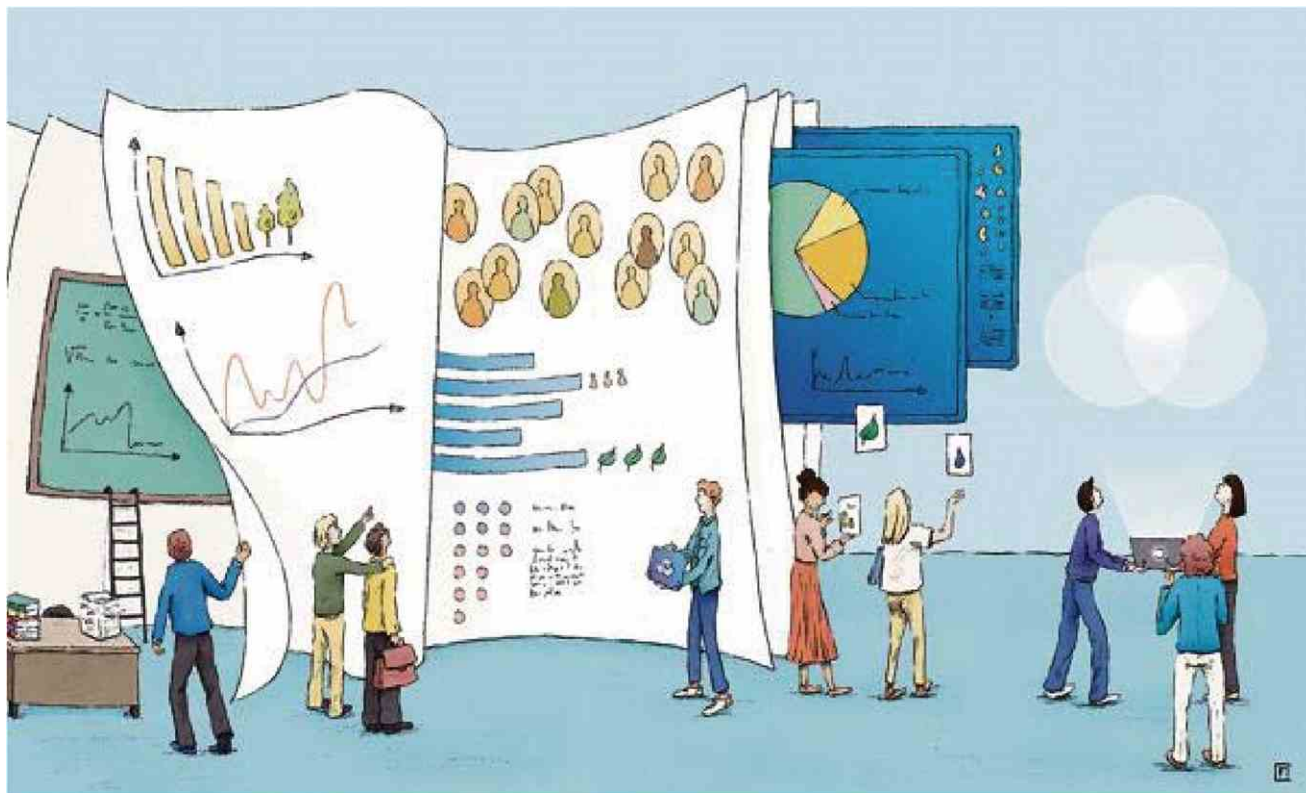
SÉVERIN GRAVELEAU

**« CE N'EST PAS
 PARCE QU'ON EST UN BON
 CHERCHEUR QU'ON EST
 UN BON ENSEIGNANT »**

SIMONA D'ANTONE

enseignante de marketing
 à Kedge Business School





MARINE COUTROUTSIOS

