

# « Un projet interdisciplinaire en gestion. Ou comment entrevoir dès le début du premier cycle l'importance d'une compréhension globale de l'organisation ».

Elodie Allain, Patrick Dubé, Annie Guérard, Chantal Labbé, Véronique Poirier

HEC Montréal

3000 chemin de la Côte-Sainte-Catherine,

Montréal H1Y 0B7,

Québec, Canada.

## Résumé

L'interdisciplinarité, bien qu'une alternative pertinente à l'approche par discipline classique, demeure difficile à mettre en œuvre (Dufour et Nyffeler, 2019). Elle apparaît notamment adaptée, dans des études universitaires en gestion, pour dépasser la vision en silo des étudiant.e.s et pour accroître leur motivation. Dès lors, notre intention pédagogique s'articule autour de la question suivante : comment peut-on améliorer la compréhension de l'utilité de nos disciplines tout en montrant aux étudiants l'importance d'une vision globale de l'organisation ?

Pour y parvenir, nous avons déployé une innovation pédagogique dans le cadre d'un programme universitaire de Baccalauréat en administration des affaires (diplôme universitaire de premier cycle). Plus précisément, nous avons mis sur pied un travail de session interdisciplinaire reposant sur un mandat de consultation réel. Ce mandat est confié par une organisation cliente et mobilise de façon intégrée les connaissances et les compétences de cinq cours donnés lors d'un même semestre (comptabilité de gestion, gestion des opérations, marketing, ressources humaines et statistique).

Pour l'équipe enseignante, la réalisation du projet s'étale sur une période d'environ six mois, incluant les 4 mois que dure le semestre et deux mois en amont pour la préparation du projet avec l'organisation partenaire. Le mandat est présenté aux étudiants la première semaine du semestre. Ensuite, pour soutenir les étudiant.e.s dans ce travail de grande envergure, un encadrement structuré et participatif est offert tout au long du semestre. En parallèle, plusieurs activités *en tandem* sont développées à l'intérieur des cours.

La mise en œuvre de cette innovation s'inscrit pleinement dans le « *Agir ensemble* » à deux niveaux. D'une part, « *Agir ensemble* » entre enseignants implique une profonde modification de nos pratiques. Cette aventure à cinq cours implique un tel niveau d'intégration qu'il favorise le travail collaboratif de l'équipe enseignante à tous les points de vue. D'autre part, « *Agir ensemble* », avec une partie prenante externe, l'organisation

partenaire, implique une adaptation réciproque aux réalités de l'apprentissage pour le partenaire, et aux réalités opérationnelles, pour l'équipe enseignante.

Les bénéfices du projet sont reconnus, non seulement par les enseignants, mais également par les étudiant.e.s et l'organisation partenaire. 97% des étudiants mentionnent notamment que le projet leur permet de comprendre les liens entre les disciplines. On retrouve aussi parmi les aspects ayant été le plus appréciés la possibilité de travailler sur un cas réel et de visiter l'organisation partenaire, d'avoir un cas pluridisciplinaire, de comprendre les liens entre les disciplines et d'appliquer les concepts des cours sur un cas réel. Malgré tout, plusieurs pistes d'améliorations sont envisagées et seront mises en place dans les prochaines éditions comme des ateliers de développement des « soft skills ».

Enfin, cette activité pédagogique expérientielle interdisciplinaire, dans un cadre guidé par l'« *Agir ensemble* », apparaît comme une piste prometteuse à déployer pour améliorer les capacités d'analyse des futures gestionnaires que nous formons.

## Abstract

Interdisciplinarity, although a relevant alternative to the classic discipline-based approach, is hard to implement (Dufour and Nyffeler, 2019). Nonetheless, this concept appears to be particularly suited for undergraduate business studies, in order to overcome the silo vision of students and boost their motivation. In this matter, our pedagogical intention revolves around the following question: how can we improve the understanding of our field of study while teaching the students about the importance of a global vision of the organization?

To achieve our goal, we have created a pedagogical and experiential innovation for our Bachelor of Business Administration (undergraduate degree) students. Specifically, we have developed an interdisciplinary team assignment based on a real consulting mandate. This project, given by a client organization, mobilize an integrated vision of business around five classes given during a same semester (management accounting, operations management, marketing, human resources and statistics).

For the teaching team, the project is carried out over a period of approximately six months, including the four months of the semester and two months beforehand to prepare the project with the partner organization. The mandate is presented to the students in the first week of the semester. Then, to support them in this major team assignment, structured and participative supervision is offered throughout the semester. In parallel, several tandem activities between fields of study are developed within the courses to deepen the learning.

The implementation of this innovation is fully in line with "Agir ensemble" on two levels. On one hand, "Agir ensemble" among teachers implies a radical change in their ways of working. This five-class adventure involves such a level of integration that it promotes intensive collaborative work by the teaching team on all levels. On the other hand, " Agir ensemble " with an external stakeholder, the partner organization, implies a reciprocal adaptation to the realities of learning for the partner and to the operational realities for the teaching team.

The benefits of the project are obvious, not only to the teachers, but also to the students and the partner organization. Ninety-seven percent of the students mention that the project allows them to understand the links between disciplines. Among the aspects that were most appreciated were the possibility to work on a real case and to visit the partner organization, to understand the links between disciplines and to apply class concepts to a real case. Despite this, several areas for improvement are being considered and will be implemented in future editions, such as soft skills development workshops.

In the end, this interdisciplinary experiential pedagogical innovation, within a framework guided by "*Agir ensemble*", appears to be a promising avenue to be deployed to improve the analytical skills of all future managers.

### **Mots-clés**

Expérientiel, interdisciplinaire, approche par compétence, mode d'« agir ensemble », sciences de gestion.

### **Texte complet**

L'interdisciplinarité, bien qu'une alternative pertinente à l'approche par discipline classique, demeure difficile à mettre en œuvre (Dufour et Nyffeler, 2019). Elle apparaît notamment adaptée pour dépasser deux constats fréquents dans des études universitaires en gestion. D'une part, les étudiant.e.s ont une vision en silo des différentes fonctions d'une organisation. Cet état de fait émane de la planification, trop souvent solitaire, de chacun des cours enseignés. D'autre part, les étudiant.e.s perçoivent un sens au contenu des cours et tendent à s'engager davantage lorsqu'ils entendent clairement l'utilité de ces cours. Dans ce contexte, notre intention pédagogique s'articule autour de la question suivante : comment peut-on améliorer la compréhension de l'utilité de nos disciplines tout en montrant aux étudiants l'importance d'une vision globale de l'organisation ?

Pour y parvenir, nous avons déployé une innovation pédagogique dans le cadre d'un programme universitaire de Baccalauréat en administration des affaires (diplôme universitaire de premier cycle). Plus précisément, nous avons mis sur pied un travail de session interdisciplinaire reposant sur un mandat de consultation réel. Ce mandat est confié par une organisation cliente et mobilise de façon intégrée les connaissances et les compétences de cinq cours donnés lors d'un même semestre (comptabilité de gestion, gestion des opérations, marketing, ressources humaines et statistique). Pour répondre au mandat, les étudiant.e.s, scindés en équipes, doivent analyser la situation de l'organisation cliente en mobilisant les meilleures pratiques de chacune des disciplines dans une approche intégrée de la gestion où les fonctions ne sont pas considérées mutuellement exclusives, mais agissent plutôt comme des vases communicants. Les étudiants doivent formuler des recommandations qui sont d'autant plus appuyées qu'elles émergent d'une réflexion où sont pris en compte simultanément les points de vue de différentes fonctions de l'organisation. Le projet permet ainsi aux étudiants « de résoudre des problèmes et de trouver des solutions qui ne seraient pas possibles si une seule discipline était utilisée » (Ashby and Exter, 2019). Les recommandations doivent être présentées, non seulement à l'équipe enseignante dans un rapport unique soumis pour évaluation, mais aussi, à l'organisation cliente lors d'une présentation orale.

La réalisation du projet s'étale sur une période d'environ six mois, incluant les 4 mois que dure le semestre et deux mois en amont pour la préparation du projet.

La préparation du projet inclut notamment l'étape clé de recrutement de l'organisation partenaire. Des ingrédients cruciaux doivent être réunis pour que soit possible la mobilisation des contenus des cinq cours impliqués et une discussion doit s'amorcer afin de définir le mandat confié aux étudiant.e.s. Pour le recrutement en 2021, des affichages ont eu lieu sur LinkedIn ainsi que sur un groupe Facebook dévolu aux OBNL. Nous avons historiquement travaillé avec des OBNL pour plusieurs raisons. Bien qu'elles représentent une part significative de l'économie québécoise<sup>1</sup>, leurs modes de fonctionnement et leurs particularités, notamment managériales, restent largement méconnus des étudiants. Elles composent avec des ressources de moindre importance et donc, toute aide (gratuite) supplémentaire est accueillie avec enthousiasme. Les OBNL, très souvent, réquisitionnent l'ensemble des fonctions de l'entreprise et représentent une formidable opportunité pour les étudiant.e.s, et plus largement pour l'institution d'enseignement, de faire une réelle différence. Enfin, les OBNL sont généralement plus enclins à partager leurs données, ce qui s'avère un avantage significatif pour la réalisation du mandat.

Le mandat est présenté aux étudiants la première semaine du semestre. Une rencontre avec l'organisation partenaire est organisée. Cette dernière présente ses activités et ses enjeux. L'équipe enseignante termine cette rencontre en présentant aux étudiants le mandat qui leur est confié.

Ensuite, pour soutenir les étudiant.e.s dans ce travail de grande envergure, un encadrement structuré et participatif est offert tout au long du semestre. Cet encadrement leur permet de s'immerger plus amplement dans le projet. Plusieurs activités, qui impliquent la contribution de l'ensemble du corps enseignant, sont mises à leur disposition. Elles sont soigneusement planifiées pour cibler les moments clés de l'exécution du mandat et permettent d'ajouter à la nature interdisciplinaire du projet. Ces activités incluent, par exemple, une présentation des OBNL par une spécialiste de ces organisations et une présentation sur la recherche documentaire. À ces activités s'ajoutent des cliniques hebdomadaires de consultation des enseignant.e.s. En parallèle, plusieurs activités *en tandem* sont développées à l'intérieur des cours. Celles-ci se caractérisent par l'implication de deux, ou même plusieurs enseignant.e.s, et prennent le plus souvent la forme d'une séance en classe où un.e enseignant.e invité.e se joint à l'enseignant.e du cours hôte. Que ces activités soient en lien direct avec le projet ou non, elles contribuent toutes à sa réussite, puisque leur accumulation aiguise l'aptitude à adopter un regard élargi face aux problèmes de gestion, en considérant différents angles d'analyse. Elles renforcent la perception que les disciplines se complètent et que leur utilisation combinée mène à des décisions plus éclairées.

La mise en œuvre de cette innovation s'inscrit pleinement dans le « *Agir ensemble* » à deux niveaux.

D'une part, « *Agir ensemble* » entre enseignants implique une profonde modification de nos pratiques. Il faut une réflexion concertée pour définir une problématique à la fois pertinente pour l'organisation partenaire et au service des besoins académiques de plusieurs cours. La mobilisation, mais plus largement la coordination, de l'équipe enseignante est primordiale au succès d'un tel projet. Ainsi, cette aventure à cinq cours implique un tel niveau d'intégration

---

<sup>1</sup> Les OBNL emploient 135 284 salariés au Québec et génèrent 8 358 M\$ de chiffre d'affaires, selon « L'économie sociale au Québec – portrait statistique 2016 », *Institut de la statistique du Québec*.

qu'il favorise le travail collaboratif de l'équipe enseignante à tous les points de vue. Des rencontres hebdomadaires de coordination s'avèrent clés dans l'exécution du projet. Celles-ci permettent par exemple de déceler efficacement nombre de petits problèmes auxquels des solutions émergent rapidement. Proposer un projet interdisciplinaire permet également un certain éveil aux réalités des autres cours. Assurément, cela stimule notre capacité à développer de nouvelles passerelles entre les cours. Cet « *Agir ensemble* » revêt, en soi, un caractère innovant qui doit s'ancrer dans des processus de collaboration qui invite chaque enseignant.e. à s'interroger sur ses propres pratiques comme le souligne Dufour et Nyffeler (2019) : « *Traiter une problématique sous l'angle interdisciplinaire provient en premier lieu de la volonté de porter un regard différent, donc par nature innovant, de celui porté jusqu'alors par une discipline spécifique. [...] Ce processus d'intégration génère naturellement une perspective novatrice. Cette innovation constante se retrouve, par répercussion et résonance, dans les processus de collaboration qui entrechoquent parfois des coutumes disciplinaires, mais également dans les méthodes et interprétations des résultats/discussions caractérisées par l'intégration.* »

D'autre part, « *Agir ensemble* », avec une partie prenante externe, l'organisation partenaire, implique une adaptation réciproque aux réalités de l'apprentissage pour le partenaire, et aux réalités opérationnelles, pour l'équipe enseignante. Il ne s'agit pas seulement de réaliser un mandat pour une organisation, comme pourrait le faire un consultant, mais d'impliquer l'organisation dans le processus d'apprentissage des étudiantes. Une collaboration étroite entre l'organisation et l'équipe enseignante est fondamentale pour qu'à la fois les apprentissages soient réussis et que l'organisation partenaire y trouve de la valeur.

Si en tant qu'équipe enseignante, les résultats en termes d'apprentissages nous semblent indéniables, la perception des étudiants est également très positive. Un court sondage (avec un taux de réponse de 60%) a été réalisé afin de prendre la mesure de la perception des étudiant.e.s vis-à-vis de l'atteinte des objectifs d'apprentissage phares. Voici quelques faits saillants soulevés par les répondant.e.s :

- 97 % considèrent que le travail leur a permis de comprendre les liens entre les disciplines;
- 97 % considèrent que le travail leur a permis de comprendre les enjeux que peut rencontrer une organisation;
- 79 % considèrent que le travail leur a permis de mieux comprendre la matière des différentes disciplines. Ce résultat peut s'expliquer par le travail parfois effectué en silo par les étudiant.e.s, malgré les consignes. Le sondage avait entre autres comme objectifs d'envisager des pistes d'amélioration pour le futur. En réaction à ce constat, pour la mouture de l'hiver 2021, les incitatifs à respecter l'esprit du projet et à y travailler pour chaque étudiant.e du point de vue de toutes les disciplines ont été accrus. Par exemple, on a clairement indiqué que chaque étudiant.e était susceptible d'être questionné.e sur chaque dimension du rapport soumis pas son équipe.
- 76 % considèrent que le travail leur a permis d'apprendre à travailler en équipe élargie. Les difficultés rencontrées par certaines équipes expliquent vraisemblablement le plus faible pourcentage obtenu à cette question. Même si ces difficultés sont des irritants certains pour les étudiant.e.s, la résolution de ces conflits est néanmoins un apprentissage important.

Nous avons également reçu des commentaires des étudiants. On retrouve parmi les aspects ayant été le plus appréciés la possibilité de travailler sur un cas réel et de visiter l'organisation partenaire, d'avoir un cas pluridisciplinaire, de comprendre les liens entre les disciplines et d'appliquer les concepts des cours sur un cas réel.

Le succès de cette activité, tant auprès des étudiant.e.s que des organisations concernées (dont les retours sont également extrêmement positifs), confirme ce que nous apprennent les théories sur l'apprentissage expérientiel quant à la supériorité des approches pédagogiques basées sur la mise en pratique (ex., Kolb, 2014).

Malgré tout, plusieurs pistes d'améliorations sont envisagées et seront mises en place à l'hiver 2022. Parmi celles-ci, notons la mise en place d'ateliers de développement des « soft skills ». Malgré les ressources écrites mises à disposition des étudiant.e.s pour faciliter le travail en équipe, des difficultés demeurent à ce niveau, ainsi qu'au niveau de la gestion du temps. De la même manière que les ateliers sur la recherche documentaire et la présentation des OBNL, nous envisageons un atelier dédié à la thématique du travail en équipe et de la gestion du temps. Nous avons également rencontré des enjeux au niveau de la confidentialité des données. Les situations en question, isolées, n'étaient pas malveillantes, mais plutôt la résultante d'un manque d'expérience de la part des étudiant.e.s. Nous envisageons donc également de construire un atelier dédié à la protection et à l'éthique entourant les données confidentielles. Nous envisageons également de mieux guider les étudiants dans le travail à accomplir. Nous souhaitons, par exemple, ajouter un document pour présenter les étapes menant à la réalisation d'un mandat de consultation en explicitant les différentes étapes et les livrables associés.

Finalement, cette activité pédagogique expérientielle interdisciplinaire, dans un cadre guidé par l'« *Agir ensemble* », apparaît comme une piste prometteuse à déployer pour améliorer les capacités d'analyse des futures gestionnaires que nous formons.

### Références bibliographiques

Ashby, I., & Exter, M. (2019). Designing for Interdisciplinarity in Higher Education: Considerations for Instructional Designers. *TechTrends*, 63, 202-208.

Dufour, F., & Nyffeler, N. (2019) « Description et analyse d'un dispositif pédagogique destiné à renforcer l'interdisciplinarité dans un Master interdisciplinaire » *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 35 (2).

Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the Source of Learning and Development*, 2nd edition, Pearson Education, 390 p.