



## AIPU-001-8116051

Olivier Irrmann  
Professeur adjoint  
HEC Montréal  
Service de l'enseignement du management  
[olivier.irrmann@hec.ca](mailto:olivier.irrmann@hec.ca)

COMMUNICATION THÉMATIQUE OU LIBRE : COMPTE RENDU DE PRATIQUE (30 MIN)

### Le Wiki comme vecteur de l'apprentissage de la collaboration en grand groupe

Le cours de Management des grandes entreprises est un cours semi-obligatoire de deuxième année de baccalauréat à HEC Montréal, le choix devant porter soit sur ce cours, soit sur le cours de gestion de la PME. Le cours dans sa conception actuelle est un très bel objet intellectuel permettant de passer en revue les différentes facettes de la gestion en passant des domaines de la stratégie à ceux du comportement des organisations. Par contre, il s'agit d'un cours relativement difficile à enseigner du fait de la complète absence d'expérience du travail en grande entreprise de la majorité des étudiants.

L'une des solutions possibles pour rendre l'apprentissage plus réel est de réaliser une activité complexe afin de faire vivre aux étudiants la réalité et la difficulté de la coordination en grand groupe, telle qu'elle est présente dans la vie des organisations. La formule choisie a été de faire réaliser aux étudiants (60 par classe) un site Web d'analyse de l'actualité des entreprises, se basant sur les différents concepts vus en cours. L'objectif commun et unique était de réaliser au moins 25 articles avant la fin du cours, pour l'ensemble du groupe. La qualité du site final était noté à la fin de la session et une note unique, comptant pour 15% de leur note totale était attribuée aux étudiants. L'idée générale est de reproduire ce qui existe en entreprise où la performance d'une unité doit se construire par la collaboration et la performance est collective et non pas individualisée. Un second objectif était de permettre aux étudiants de travailler en commun sur l'actualité des affaires et de les faire avancer vers un regard plus analytique de l'environnement, les préparant à l'analyse stratégique et à la décision en situation d'incertitude.

La plateforme technique choisie a été le Wiki, une solution très efficace et de plus en plus répandue pour le travail de rédaction collaboratif et de mise en commun des connaissances. De nombreuses entreprises ont aujourd'hui leurs systèmes de gestion de la connaissance basés sur une technologie Wiki. Le Wiki permet la co-création de contenu sur des pages Web avec un minimum absolu de contraintes technologiques. Pas besoin de connaître le langage HTML, ni d'utiliser des éditeurs de pages Web. Une interface WYSIWYG (what you see is what you get) avec un menu similaire à celui d'un traitement de texte permet de contribuer au travail commun. Un gestionnaire des versions permet de retourner à une version antérieure du document, évitant ainsi à tout risque de perte de contenu ou de sabotage de la page. La structure et l'organisation du site est elle aussi générée librement par les utilisateurs. La mise en place du Wiki dans ce cours a permis d'identifier plusieurs issues critiques, permettant d'affiner le projet pédagogique.

Tout d'abord, il existe encore une grande ignorance des technologies de l'information pour tout ce qui va au delà de la simple utilisation des programmes de base fournis sur les ordinateurs. La simple inscription sur un site extérieur à l'école a donné lieu à de très



nombreux échanges avec l'équipe de technopédagogie et a révélé une grande incompréhension de ce que l'Internet peut représenter pour à peu près un tiers des étudiants. Il a fallu près de quatre séances (4 semaines) avant que tout le monde ait pu s'inscrire sur le site Wiki, une procédure pourtant a priori extrêmement simple.

Ensuite l'on se rend rapidement compte que la culture du travail des étudiants est essentiellement celle de la juxtaposition d'informations. Leur pratique du travail d'équipe se fait par répartition de la charge de travail, puis par collage des travaux bout à bout sans nécessairement souci de rédaction finale de l'ensemble. Le travail réellement collaboratif semble n'exister que chez une très petite minorité d'étudiants. Cela se voit clairement en comparant les différentes versions de documents. Beaucoup d'étudiants reconnaissent avoir eu beaucoup de mal à « rentrer » dans le texte d'un autre ou à adresser des critiques ou des observations à d'autres contributeurs. Il faut donc penser à former les étudiants au travail collaboratif, car il s'agit pour l'instant d'un mode de travail (parmi d'autres) qu'ils ne maîtrisent pas.

Enfin, chez les étudiants de gestion observés, l'organisation du travail se fait par à coup, au dernier moment, et sans tentative naturelle pour s'organiser. Leur monde cognitif reste celui du travail solitaire ou en tout petit groupe. Il faut donc penser à la mise en place centralisée par l'enseignant d'une organisation contraignante, si l'on veut vraiment simuler la réalité du travail en organisation. Nos observations semblent montrer qu'en l'absence de cette contrainte, il y a très peu de chance qu'une organisation viable ne naisse pour la gestion du travail de groupe.

Pour ce qui est de la gestion des incitatifs, une expérience précédente nous a montré qu'il faut mettre une partie conséquente de la note pour rétribuer ce travail de groupe, pouvant représenter entre 15% et 30% de leur note finale. Mais cela n'est pas suffisant et il faut mettre en place des formules leur permettant (ou les obligeant) à passer au delà de leur culture de travail individuel ou en coopération juxtaposée. Une expérience particulièrement réussie a été de leur commander un article sur un thème particulier (par exemple « l'impact que le World Wide Web a eu sur l'organisation et la stratégie des entreprises depuis sa naissance il y a 15 ans »), avec un délai précis (pour la semaine suivante) et de leur annoncer que cet article serait noté, mais qu'il fallait ne livrer qu'un seul article sur le Wiki (et donc la même note pour tout le monde). Il s'agit de la même formule que celle du site du cours (un site, une note), mais il semble que la perspective plus réduite au niveau temporel ait fait sentir la nécessité de commencer à travailler rapidement en groupe, et en collaboration. Cet article a été celui qui a donné lieu à la plus grande interaction avec 20 collaborateurs s'étant enchaîné dans 68 versions différentes du document, pour une note finale de 9,5 sur 10.

## Références

Abraham, Y. M., Irmann, O. & Roy-Larouche, A. (2006). Quand Victor Sanschagrin découvre Wikipédia. Centrale de cas HEC Montréal.

Anderson, L. W. & Krathwohl, D. R. (2001). A taxonomy for learning, teaching and assessment: a revision of Bloom's taxonomy of educational objectives. New York: Longman.

Bloom, B. S., Englehardt, M. D., Furst, E. J. & Krathwohl, D. R. (1956). Taxonomy of Educational Objectives: Cognitive Domains. New York: McKay

Wiki. (2006, décembre 4). Wikipédia, l'encyclopédie libre. Page consultée le 5 décembre, 2006 à partir de <http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Wiki&oldid=12275281>.



Zhu, E. & Kaplan, M. (2002). "Technology and Teaching", dans Mc Keachie, W. J. Teaching tips: Strategies, Research and Theory for College and University Teachers, chapter 17, Boston, MA: Houghton Mifflin