

BOISSELIER Patrick



OBJECTIFS ET ÉTENDUE DE LA MISSION

L'objectif de la mission était d'évaluer les enseignements de gestion dans la filière Management des organisations, au sein de la Faculté de Management de l'Université de Simféropol, et plus particulièrement l'option gestion¹ de l'environnement. La seconde spécialité proposée par la Faculté, «Affaires internationales», n'était pas concernée par cette évaluation. Toutefois, compte tenu de l'existence d'un tronc commun important, certains enseignements généraux rentraient de fait dans le champ de l'évaluation, et ne serait-ce que pour des raisons de cohérence globale, il était difficile de se limiter au seul champ de l'option.

L'évaluation de la filière s'est faite sur la base de la documentation fournie par le département de management² – pour l'essentiel composée de titres de cours et de leur volume horaire – et surtout d'entretiens avec une partie du corps professoral. Les questions posées ont porté sur le contenu et la structure des cours, ainsi que la bibliographie utilisée. Ces entretiens se sont généralement déroulés soit en russe, sous forme de traduction consécutive, soit en Anglais, chaque fois que cela était possible. Il va de soi que toutes les informations recueillies peuvent quelquefois souffrir d'une relative incertitude du fait des difficultés de langage, mais dans l'ensemble, les divers recoupements effectués peuvent laisser supposer une évaluation relativement fiable de la filière.

Dans un premier temps et afin de bien comprendre l'étendue de la mission, il apparaît nécessaire de présenter brièvement l'organisation de la Faculté de Management et ses enseignements (point 2). Les questions liées à l'évaluation seront présentées dans un deuxième temps (point 3). Les recommandations et suggestions faites constitueront la conclusion de ce rapport (point 4).

Structure de la Faculté de Management³ et de ses enseignements Organisation de la Faculté et spécialisations

La Faculté de Management est une composante nouvelle de l'Université de Simféropol, qui résulte de la scission de la Faculté d'Economie. Le partage s'est fait sur la base des spécialités d'origine de la Faculté d'Economie : cette dernière a conservé les spécialités «Cybernétique», «Finance» et «Théorie économique», tandis que «Management des Organisations» et «Affaires Internationales» ont été repris par la Faculté de Gestion. Au sein de la Faculté de Gestion, une troisième spécialité semble en préparation, celle de «Gestion des collectivités locales». Cette répartition ne s'est a priori pas faite sur une distinction des enseignements relevant forcément de la Gestion (du management) d'une part et de l'Economie d'autre part. Il en résulte que certaines disciplines, telles que la comptabilité et l'audit par exemple, demeurent du ressort de la Faculté d'Economie. Il en est de même pour la Finance, même si le statut de celle-ci est plus contrasté.

Au sein de la Faculté de Gestion, trois «Chaires» (départements) se répartissent la gestion des différentes options propres aux spécialités : Management/Marketing, Théorie de la Firma, Administration régionale et d'Etat. Les départements sont censés gérer spécifiquement certaines options. Mais, le découpage demeure relativement diffus dans la mesure où la gestion des options dépend aussi de la qualification et des spécialités des enseignants. L'organisation et la supervision des enseignements et en

¹ Les termes de «gestion» et de «management» seront utilisés de manière indifférenciée dans le présent rapport.

² Cf. Annexe 1.

³ Les termes utilisés dans ce rapport ne sont que des traductions dans leur équivalent européen, mais ne correspondent pas forcément en terme de contenu.

réalité en phase de structuration. On peut cependant avoir un aperçu de cette organisation à travers les deux spécialités que gère la Faculté de Management:

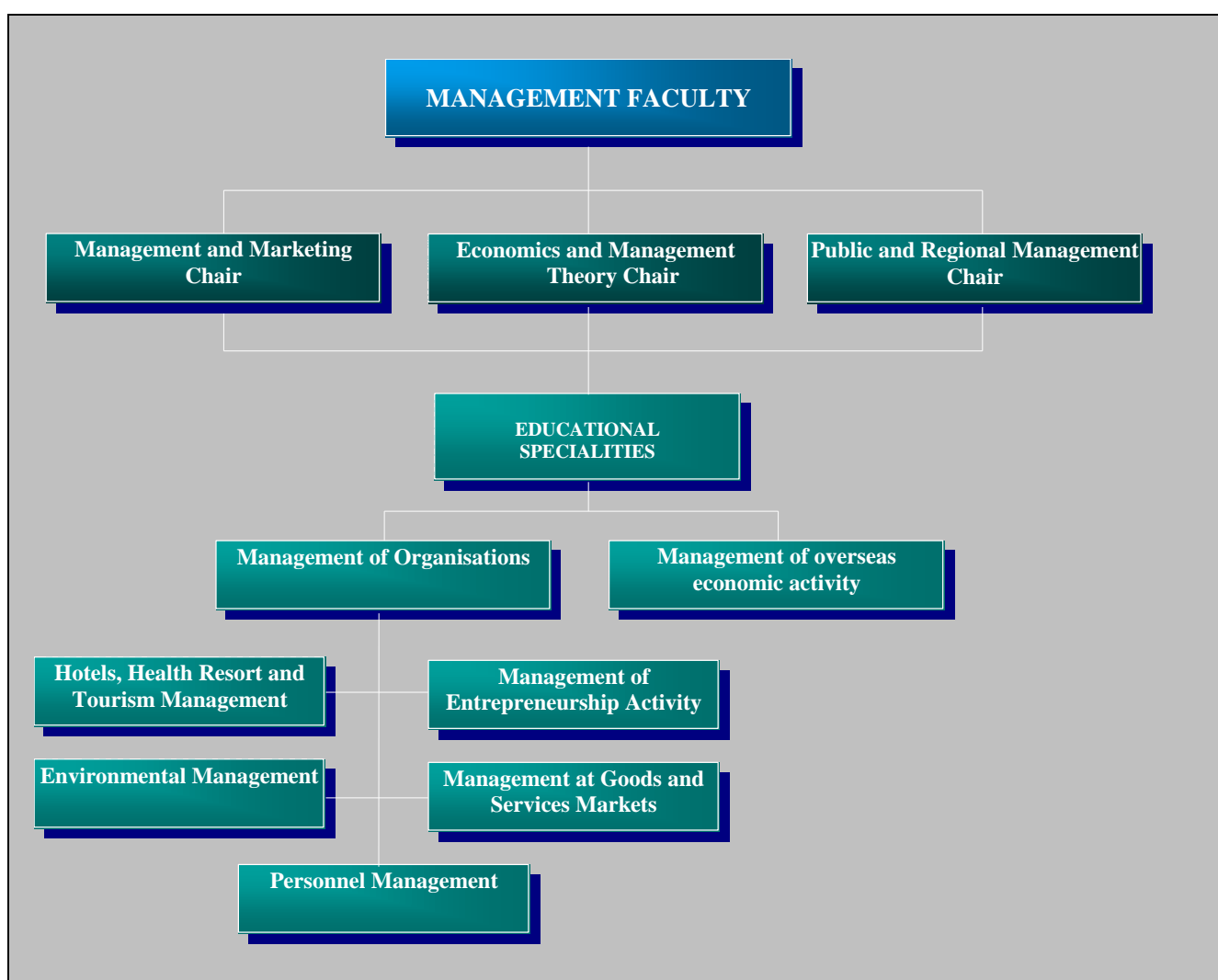
- Spécialité «Management des organisations»

Cinq options sont possibles au sein de la spécialité «Management des organisations» : tourisme, management de l'environnement, entrepreneurship (gestion des petites et moyennes organisations), gestion des ressources humaines, marchés des biens et services. Les deux premières ressortent du département («Chaire») Management/Marketing, les trois suivantes sont gérées par le département de «Théorie de la Firme». Cela étant, l'option gestion des ressources humaines est en partie gérée par le département «Administration régionale et de l'Etat», puisqu'un des cours principaux dans le domaine est assuré par la responsable de ce département.

- Spécialité «Affaires internationales»

Il n'existe apparemment pas d'option dans le domaine. Le département «Administration régionale et de l'Etat» assure principalement la gestion de cette spécialité. Il supervise également la création d'une troisième spécialité axée sur la gestion des collectivités locales et territoriales.

Le schéma ci-après permet d'avoir une représentation synthétique du département et de ses enseignements :



Source: Faculté de Management
Structure des cours

La structure des cours s'articule autour de cinq pôles d'enseignement, transversaux sur quatre années d'enseignement. Les étudiants peuvent faire une 5^{ème} année de spécialisation avec des enseignements spécifiques. Les deux premiers pôles (cycle de sciences humaines et disciplines fondamentales) apparaissent être globalement des enseignements communs aux deux Facultés d'Economie et de Gestion. La différence entre les deux cursus se fait dans le troisième pôle, dit

«professionnellement orienté». S'agissant de la Faculté de Gestion, ce dernier constitue le socle de base pour des études en gestion et représente le tronc commun des deux spécialisations «Management des Organisations» et «Affaires internationales». Le quatrième pôle est donc spécifique à l'option et le cinquième pôle constitue une spécialisation supplémentaire propre à l'Université.

Il faut observer que la latitude laissée aux universités en matière de choix de programmes est toute relative : le système s'apparente quelque peu au nôtre puisqu'il existe un programme défini par le ministère. Ce dernier fixe le contenu obligatoire des pôles 1 à 4, avec semble-t-il une certaine latitude dans le pôle 4 relatif à l'option. Le pôle 5 est constitué d'un choix de disciplines spécifiques à l'Université, qui peut s'apparenter à une spécialisation locale. Dans ce dernier pôle, certaines matières sont obligatoires et quelques unes sont optionnelles, au choix de l'étudiant (une matière doit être choisie au minimum, mais il semblerait que les étudiants en prennent presque toujours plusieurs). Il ne semble pas, en revanche, qu'il y ait une obligation déterminée de privilégier certaines disciplines en fonction de l'option supposée choisie. En réalité, c'est le choix de la matière qui détermine l'option, cette dernière ne figurant d'ailleurs pas sur le diplôme, mais sur le relevé de notes ou son équivalent.

Les enseignements relatifs à l'option «Gestion de l'environnement» apparaissent dès le quatrième pôle et sont développés dans le pôle cinq. Ils trouvent leurs prolongements en 5^{ème} année, dans un cours de spécialisation, assimilable à nos DESS, mais dont le thème principal ne semble pas finalisé de manière évidente.

Objectifs et débouchés

Les objectifs de la formation sont relativement classiques. D'après V. PODSOLONKO, doyen de la Faculté de Management, il s'agit avant tout de former des managers d'entreprise. Cependant, compte tenu de la structure industrielle de l'Ukraine, la dominante reste à la gestion des entreprises d'Etat et de ce fait, les étudiants continuent de suivre de nombreux cours axés sur l'économie, plus particulièrement dans ses aspects quantitatifs (statistiques et mathématiques). Une filière «gestion des collectivités locales et territoriales» est en projet, afin de préparer des étudiants aux concours administratifs.

A priori, on peut penser les débouchés nombreux, mais il ne semble pas y avoir de statistiques à ce sujet. On peut seulement constater l'importance de la filière à travers le nombre d'étudiants inscrits⁴. Trois catégories se distinguent parmi les étudiants : ceux inscrits, qui suivent régulièrement les cours, ceux qui suivent les cours par correspondance, et ceux qui ont le droit de se présenter aux examens. Les deux premiers groupes constituent grosso modo les 5/6^{ème} de l'effectif total, contre 1/6^{ème} pour le dernier.

Evaluation des enseignements de la filière «Gestion des organisations» et de l'option «Gestion de l'environnement»

Globalement, les enseignements relevant de la Faculté de Gestion demeurent très orientés vers des problématiques macro- ou micro-économiques. Bon nombre de cours demeurent d'ailleurs des cours communs avec la Faculté d'Economie. Cette situation résulte d'une situation historique qui a vu privilégier l'économique, comme seul outil de gestion opérationnel de l'entreprise en économie planifiée. Elle se traduit par une relative faiblesse dans certains enseignements de gestion. Nous examinerons le problème d'une manière très générale sur le plan des enseignements de management, puis nous étudierons de manière plus spécifique la filière environnement.

Filière «Gestion des organisations»

L'évaluation s'est déroulée sur deux journées et demi, du lundi au mercredi matin, le mercredi après-midi ayant été consacré à la réunion de synthèse avec l'équipe de TEMPUS, ainsi que les doyens des Facultés d'Economie et de Management. Les entrevues se sont déroulées durant des durées variables, allant de 20 mn à une heure. Les enseignants rencontrés, délivrant des cours différents, seules les matières concernant les enseignements de gestion seront évoquées dans le présent rapport. On trouvera en annexe 1, le plan original des cours *tels qu'ils ont été présentés* par la Faculté de Management.

Le tableau ci-après résume le résultat des différentes entrevues:

⁴ Cf. annexe 2

Code cours (cf. annexe 1)	Intitulé du cours	Nom de l'enseignant	Contenu général
2.8	Economie d'entreprise	Tatyana SKOROBOGATOVA	L'entreprise, définitions, son activité, ses formes, facteurs de production et productivité
2.11	Comptabilité	Vera SAFONOVA	Comptabilité générale, les nouvelles normes comptables
5 ^{ème} année de spécialisation	Management financier	- idem -	Lecture des états financiers, comptabilité analytique (seuil de rentabilité), actualisation, choix d'investissement
3.1.3	La gestion stratégique	V. VASILENKO	Fondements de la gestion stratégique, planification, stratégie et concurrence internationale, globalisation
3.3	Investissements	V. KHRAPKO	Gestion des investissements, choix de portefeuille, analyse financière
4.9	Ethique d'entreprise	Elena PUSHKAREVA	Deux parties : éthique d'entreprise et management interculturel
2.9.1 ; 2.9.2 ; 2.9.3	Finances d'entreprise	Svetlana TSECHLA	Analyse et gestion financière, budgets
5.2.2	Management des ressources et des dépenses	- idem -	Gestion de haut de bilan, fiscalité et plans de redressement
5.2.4	Risque management	- idem -	Marchés internationaux, risques pays, conflits sociaux, problèmes de transport
5 ^{ème} année de spécialisation	Diagnostic économique	- idem -	Eléments de stratégie, diagnostic de la firme et de son environnement, conséquences financières
2.15	Droit économique	G. MURTAZAEVA	Droit des affaires et des sociétés, fiscalité
Spécialisation Affaires internationales		I. PHILIPENKO	Systèmes fiscaux comparés, gestion internationale des affaires, tarifs douaniers

Tableau 1: enseignements généraux dans l'option «Management des organisations»

Les principales conclusions auxquelles m'ont amené ces diverses entrevues peuvent se résumer en deux points:

Sur le plan général, j'ai pu constater une certaine concordance entre les enseignements de la Faculté de Management et ceux que l'on peut rencontrer dans une université européenne (ou à tout le moins, française). Plus précisément, il existe un réel effort d'adaptation de la part du corps enseignant aux changements induits par les transformations de l'économie. On note en particulier le recours relativement fréquent aux manuels anglo-saxons, dont un certain nombre a été traduit. Malgré la rigidité des programmes définis par le ministère des Universités, les enseignants anticipent et adaptent souvent leurs cours aux réalités du moment et aux besoins futurs des étudiants. Ils ne manquent pas non plus d'innover : j'ai noté par exemple, la création d'un cours d'éthique d'entreprise. Deux sources privilégiées d'évolution des disciplines, hors les manuels, sont fréquemment citées : le «consulting» et Internet. Le besoin d'information de la part de nos collègues est en tout cas très fort, puisque ces derniers n'ont pas manqué lors des nos entretiens, de m'interroger sur des références bibliographiques ou dans mon domaine, sur des tendances, voire des problématiques précises.

- De manière plus nuancée, j'ai relevé en revanche quelques lacunes ou insuffisances. Au premier chef, il ne semble pas qu'il existe réellement de cours dans les domaines suivants:

- Théorie de la firme et de l'entreprise (théories de l'agence, des coûts de transaction, des droits de propriété, évolutionniste...);

- Contrôle de gestion (analyse et contrôle des coûts, théorie du contrôle, liens stratégie-coûts, centres de profit). Il existe un cours de management financier en 5^{ème} année (seulement) qui traite en partie de la comptabilité de coûts, mais ne dépasse pas le stade du seuil de rentabilité;

- Analyse et traitement de données (à tout le moins, le lien avec le marketing par exemple n'a pas pu être évoqué. Aucun logiciel connu n'a pu m'être cité : SPSS, Sphinx...).

Bien que la critique puisse également et largement être faite à l'égard de notre propre système d'enseignement, il existe très peu de liens entre les différentes disciplines dans le système d'enseignement ukrainien. En particulier, le quantitatif (statistiques, mathématiques, modèles économétriques) demeure très prégnant dans les cours et le lien avec les aspects concrets et opérationnels de l'entreprises apparaît très ténu.

Option «Gestion de l'environnement»

Globalement, on peut constater que la volonté de prendre en compte la constante environnementale dans certains cours généraux et plus encore dans des cours spécifiques a réussi apparemment à s'imposer. On trouve de nombreuses matières dédiées à l'environnement, son influence sur le management (ou inversement...) et sa protection. Certains cours sont encore en préparation et des redites apparaissent ça et là, qui nécessitent une plus grande coordination. Mais, la filière «Management» (et plus particulièrement dans le domaine de l'environnement) est relativement récente en tant que discipline autonome de l'économie et on peut donc supposer qu'une consolidation des cours se fera progressivement.

Le tableau ci-après rend compte également du résultat des entretiens menés avec les différents enseignants, concernés par l'option «Gestion de l'environnement»:

Tableau 2.

Enseignements spécifiques à l'option «Gestion de l'environnement»

Code cours (cf. annexe 1)	Intitulé du cours	Nom de l'enseignant	Contenu général
3.2	Les bases du marketing	V. KHRAPKO	Fondements du marketing, un chapitre est consacré au « marketing vert »
3.4	Gestion de l'environnement et écologie	A. BASHTA	Le développement des ressources naturelles, interactions chimiques et biologiques dans l'environnement, impacts des technologies, pollution
4.1	Management de l'environnement	Elena PODSOLONKO	Cours en préparation
4.4	Marketing et environnement	M. IGOCHIN	Prise en compte de l'écologie dans la démarche marketing
5.2.1	L'économie du tourisme	Elena PUSHKAREVA	Cours orienté vers l'écologie du tourisme, problèmes liés aux complexes touristiques, l'infrastructure, influence sur le milieu environnant

Code cours (cf. annexe 1)	Intitulé du cours	Nom de l'enseignant	Contenu général
5.2.2	Economie des ressources naturelles	Oksana GRETS	Approche conceptuelle et économique : catégories, évaluation, utilisation, optimisation
5.2.3	Economie de l'environnement	- idem -	Concepts et théories, problèmes de coûts, la gestion des déchets, droits à polluer, influence sur les branches de l'économie, mécanismes de préservation de la nature, outils pratiques de gestion de l'environnement (audit, prévision, impôts...)
5.2.6	Droit de l'environnement	Yuliya ZUIKO	Les sources du droit, les mécanismes de régulation, l'évaluation des dommages environnementaux, la responsabilité écologique (<i>en préparation</i>)
5 ^{ème} année de spécialisation	Management écologique	Andrei VERSHITSKIY	Norme 14000 et normes nationales, gestion de l'environnement dans l'entreprise, investissements, produits « verts »

Conclusions et recommandations

Pour l'essentiel, il est possible de concevoir de manière optimiste l'évolution de l'enseignement du management en Ukraine. En particulier, on peut constater avec intérêt l'adaptation dont font preuve nos collègues aux impératifs pédagogiques qu'entraînent les mutations du système économique. Les déplacements, soutenus par des cycles de conférences, de nos collègues dans les pays de l'Ouest ont manifestement un impact fort sur leur appréhension du système «capitaliste» et constituent un encouragement à persévérer dans leurs efforts. Il reste néanmoins encore un certain nombre de points à consolider:

- l'introduction de cours fondamentaux en théorie des organisations, en contrôle de gestion (au sens large) et leur restructuration dans un cursus autonome de management constitue un point sensible;
- le besoin d'information de la part des enseignants est extrêmement fort. En matière d'aide financière, l'abonnement à des bases de données telles que ProQuest pourrait constituer un apport essentiel (si ce n'est déjà fait...);
- la traduction de manuels européens constitue un challenge que les Etats européens doivent absolument relever, sous peine de voir s'uniformiser le savoir de nos collègues enseignants dans une vision purement anglo-saxonne de la gestion.

Il est clair par ailleurs, que l'apport des programmes européens doit être ciblé sur les enseignants en place et plus particulièrement sur les doctorants ou jeunes docteurs, déjà formés à la recherche et sensibilisés à l'enseignement, plus enclins à demeurer dans le système universitaire. Si l'échange d'étudiants peut se révéler pertinent et profitable, on peut légitimement supposer que la dissémination du savoir – y compris de la francophonie – ne pourra être réalisée qu'à condition de former durablement les formateurs. En ce sens, il m'apparaît essentiel de souligner qu'au delà de l'apport direct d'information induit par les «mobilités», la part d'apport culturel, non mesurable par définition, me semble tout aussi importante.