Michel Berne

INT - Institut National des Télécommunications - Évry, France

MODERNISATION DES ENSEIGNEMENTS D'ÉCONOMIE ET DE GESTION:

LE POINT DE VUE DE L'INSTITUT NATIONAL DES TÉLÉCOMMUNICATIONS

INSTITUTION COORDINATRICE

1. Le contexte du projet

Le présent projet Tempus s'inscrit dans deux dynamiques imbriquées pour les écoles de l'Enseignement Supérieur des Télécommunications et pour l'INT en particulier.

En effet, l'INT a entamé un vaste programme d'ouverture à lEurope, principalement à partir de l987. Cela s'est traduit par un accent tout particulier mis sur les programmes européens dans les domaines de l'éducation et de la recherche (Erasmus, Esprit...) et le resserrement de liens préalables, mais relativement ténus avec certaines institutions de l'Union Européenne. Les relations avec l'Europe Centrale et Orientale étaient pratiquement inexistants.

L'ouverture de cette partie du monde a donné lieu, tout naturellement, á l'éclosion de liens nouveaux, facilités par plusieurs facteurs :

– un intérêt pour la zone géographique

– la reconnaissance du haut niveau scientifique des institutions locales

– un soutien tant public (financements européens et français) que privé (entreprises cherchant à investir).

La Pologne a été tout de suite un partenaire privilégié pour la Direction de l'Enseignement Supérieur des Télécommunications. Dés 1990 est l'idée de créer dans ce pays un institut pour la formation des ingénieurs sur le modéle français, c'est à dire trés ouvert sur le monde de la gestion et des entreprises. C'est à Poznań que ce projet a pu voir le jour sous la forme de l'École Franco-Polonaise des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, avec de multiples soutiens tant publics que privés.

Sur un plan académique, l'École Nationale Supérieure des Télécommunicatians de Bretagne a joué le rôle de chef de projet dans cette aventure, l'INT apportant son concours sur de nombreux points. Du côté polonais, c'est à cette occasion que le contact a été pris avec l'Académie d'Economie de Poznań dont plusieurs membres éminents étaient francophones. Et c'est ainsi gue l'idée est venue en 1991 de proposer au programme Tempus/Phare de soutenir le développement des sciences de gestion dans un consortium réunissant les deux institutions de Poznań les deux écoles françaises déjà citées, l'Institut Supérieur de Gestion de Lisbonne et l'Université Notre-Dame de la Paix de Namur. L'INT, comportant une école de gestion en son sein, a pris la coordination du projet.

Ainsi, pour l'INT, ce projet s'est inscrit à la fois dans la dynamique de son propre développement international et des ambitions du groupe d'écoles dont il fait partie. Cette heureuse conjonction a naturellement permis de mettre en synergie les moyens et d'insérer le présent projet dans un vaste réseau de relations.

2. La modernisation des enseignemats de gestion

Par ailleurs, l'École de Gestion de l'INT, comme toutes les écoles de commerce françaises, se trouve confrontée à une évolution très rapide de son environnement et se doit de réf'léchir à sa mission et aux moyens employés. Cet exercice a été fait en 1993/94 à l'INT, mais on peu aussi citer dans la méme veine l'ouvrage *L'Ecole des Managers de Demain*[1], rédigé par les professeurs du groupe de l'École des Hautes Etudes Commerciales à l'issue d'un travail approfondi de cette derniére institution sur ce sujet. Les éléments qui suivent sont repris de ce livre.

[1] Les professeurs du groupe HEC: *L'École des Managers de Demain*, Economica, 1994,6s8 p.

Le monde change

Il s'agit d'un constat banal; la difficulté est de décrire exactement ce qui se passe et quelles conséquences il convient d'en tirer sur l'enseignement de la gestion. On oppose la situation ancienne (un monde de la production, rationnel, aux buts quantifiables) à la situation future (qualifiée de post-industrielle axée sur le qualitatif, peu prévisible). En s'inspirant de R. Laufer[2] :

– cette mutation engendre des demandes contradictoires de la part des entreprises

– le management est lui-même en mutation pour faire face à la complexité, à la prise de risque, aux crises

– l'entreprise joue maintenant un rôle accru dans la vie sociale.

Des modèles contrastés

Plusieurs modèles existent pour la formation des cadres de gestion, selon l'idée que l'on se fait de leur rôle dans les entreprises[3]:

– Le gestionnaire qui a réussi. C'est le cadre qui maitrise un métier, qui est mobile fonctionnellement, qui a une compétence stratégique et qui sait anticiper et arbitrer. Pour le former, il faut préparer les premiéres étapes de sa vie professionnelle plutôt que d'enseigner des disciplines, lui faire découvrir les fonctions de l'entreprise tout en favorisant les approches transversales, les savoir-faire et l'acquisition des méthodes;

– Le mutant de haut niveau : c'est un cadre possédant une très forte culture générale, qui sait prendre du recul, qui est à l'affût des transformations techniques et sociologiques. Pour le former, il faut renforcer les enseignements de sciences humaines, de langues vivantes et lamener à intégrer les évolutions technologiques.

– La forte personnalité: le manageur doit savoir décider, prendre des risques porte des projets, communiquer. Pour cela, il faut le sélectionner à l'entrée à l'école sur d'autres critéres que les critéres académiques, il faut développer la mise en situation et redéfinir le rôle des enseignants.

Naturellement, ces trois modêles théoriques coexistent et peuvent se mélanger. On verra au paragraphe suivant comment l'Ecole de ge-

---

[2] Romain Laufer, *Mutation de la société et enseignement de la gestion: entre science, technique et pratique*, op.cit. p. 281-308

[3] Daniel Barraud de Lagerie et Abel Zélé, *La formation au management vue par l'entreprise*, op. cit, p.33-s2

stion prépare un profil spécifique de cadres de gestion en "dosant" les éléments ci-dessus.

De grandes questions

Enfin, quatre grandes familles de questions apparaissent si on se penche sur modernisation des enseignements de la gestion[4] :

– le rapport (ou l'équilibre) entre la théorie et la pratique; la culture générale et la culture de terrain; la formation généraliste et la formation spécialisée;

– faut-il (peut-on ?) apprendre l'esprit d'entreprise. le comportement. le leadership?

– comment imaginer l'évaluation des enseignements (professionnelle ou académique, à quel moment etc.) ?

– enfin, quels types da relations doit-on établir entre les écoles et les entreprises (de type client-fournisseur ? et qui sont les clients. en fait ?)

3. L'enseignement de la gestion á l'INT

Une institution originale

Il est impossible de comprendre pleinement les résultats du projet sans revenir sur les caractéristiques de l'INT et de l'enseignement de la gestion on son sein.

En effet l'Institut National des Télécommunications est une institution récente et originale. Elle réunit sur le même site trois éléments généralement séparés dans le contexte universitaire français: une école d'ingénieurs (environ 550 éléves), une école de gestion (environ 350 éléves), un centre très important de formation continue sans oublier des artivités signifcatives de recherche (60 doctorants environ). Le corps professoral compte plus de 150 enseignants-chercheurs permanents.

Il existe aussi une autre particularité liée à l'histoire :l'INT a été fondé par le Ministère des Postes et Télécommunications en 1979 à une époque oú la France connaissait une croissance extrêmement rapide de son infrastructure de télécommunications. Sa vocation était principalement de former en interne des ingénieurs et cadres de gestion pour la Direction Générale des Télécommunications (DGT), Quinze ans aprés, l'INT continue à former ces persornels, mais ils sont

[4] Ibidem.

maintenant largement minoritaires face aux autres étudiants qui essaiment dans toutes les entreprises. Le statut est resté, cependant, et l'INT est toujours géré par France Télécom qui est l'opérateur public de télécommunications en France ainsi que les autres écoles de l'Enseignement Supérieur de télécommunications, ENST et ENSTRr. Il en résulte un mode de gestion hybride: similaire à celui des autres grandes écoles françaises dans les matières académiques, mais aligné sur celui de France Télécom dans les pratiques de gestion.

Le cursus de l'École de Gestion

L'École de Gestion de l'INT elle-même offre un curriculum original. Elle associe une formation managériale complète à l a maîtrise des réseaux et systèmes d'information, condition actuelle de la compètitivité des entreprises. L'atachement des entreprises - comme des élèves - à ce concept original consacre sa pertinence et son efficacité professionnelle.

Conformémemt au cursus des Grandes Écoles françaises, la principale voie d'admission est un concours ouvert aux étudiants ayant suivi des classes préparatoires (deux premières années de l'Enseignement Supérieur). Le concours de l'École de Gestion est ouvert à la fois aux étudiants des classes préparatiores scientifiques et commerciales.

Les bases méthodologiques dans les disciplines fondamentales techniques et de gestion sont approfondies. Une fomation à la fois générale et professionnelle conditionne, en effet, plus que jamais, l'aptitude à une carriére évolutive vers des fonctions de responsabilité.

Après une première année qui allie disciplines fondamentales de la gestion des entreprises et les outils do l'informatique et des réseaux, la deuxième année est consacrée à une approche intégrée du management: la troisième année est une option d'approfondissement professionnel comportant un projet de longue durée en entreprise au cours duquel les futurs diplômés font la preuve de leur capacité a maîtriser un domaine professionnel spécifique.

Sur le plan pédagogique, l'École de Gestion de l'INT met l'accent sur:

– une approche intégrée du management, car chaque projet a simultanément des dimensions techniques, commerciales, financières, juridiques, organisationnelles et humaines. Des semaines transversales permettent de programmer des séminaires associant professeurs de l'Institut et professionnels issus de l'entreprise;

– l'international, avec un séjour obligatoire de deux mois minimum

à l'étranger (en entreprise ou en université) et la délivrance du diplôme conditionnée par l'obtention d'un niveau suffisant en anglais.

Le département d'enseignement-recherche en gestion

Fort de 21 enseignants-chercheurs permanents (aprés la réforme en cours), il assure l'essentiel de l'enseignement dans le domaine de la gestion à l'INT, soit en enseignement direct, soit en coordonnant l'enseignement de vacataires (en très grande majorité en provenance du monde universitaire). Les activités sont principalement tournées vers l'École de Gestion de l'INT et la formation continue de cadres supérieurs, mais aussi, dans une moindre mesure vers l'École d'Ingénieurs.

Le département Gestion est pluridisciplinaire : marketing-commercial (5 enseignants-chercheurs après la réforme en cours), comptabilité-finances (4), ressources humaines et développement personnel (4), économie (3), droit (2), stratégie-management (2). gestion des systèmes industriels (1). Il est proche des départements Langues et Formation Humaine et Systèmes d'Information.

Le domaine couvert est trés vaste : généraliste" de la gestion aussi bien que spécialiste" des problèmes de gestion spécifiques des technologies de l'information et de la communication (TICs), en plus en contact quotidien avec, les cadres d'entreprise.

Les principaux axes de recherche témoignent de cette dualité des centres d'intéréts:

– modélisation de l'entreprise par les activités (ABC, ABM),

– produits et services des TICs (radiomobiles, domotique pour les handicapés."groupware", abordés sous les aspects stratégiques, marketing. sociologiques.ressources humaines...)

– stratégies et gestion des opérateurs de télécommunications (droit européen, économie...)

4. Les conséquences sur l'INT

Trois types de conséquences peuvent être mis en évidence respectivement sur la pédagogie, la recherche et l'organisation.

La pédagogie

Une premiére et très importante conséquence sur l'INT. et tout particulièrement son Département Gestion, a donc été de faire connaître à l'institution une tradition académique très différente, celle

de la Pologne, dont seul un "enfermement" bien involontaire avait empêché le développement. Cette connaissance des programmes d'enseignement, des pédagogies et des organisations associées s'est faite par des contacts bilatéraux nombreux à l'occasion des visites des professeurs polonais en France ainsi que des professeurs de l'INT à Poznań.

Un example des débats (pris volontairement en dehors des points spécifiques traités dans le JEP) liés à cette meilleure connaissance porte sur la place de l'économie dans les programmes respectifs. L'Académie d'Économie accorde une place importante, comme son nom l'indique sans doute, à cette discipline. L'École de Gestion de lINT, à cause de ses spécificités et en ligne avec la tradition des écoles de commerce françaises, couvre un programme plus restreint dans un volume horaire beaucoup plus limité. Il n'y a naturellement pas de solation idéale, mais le présent programme d'échange a permis une confrontation utile aux deux parties. L'enseignement des systèmes d'information fournirait d'ailleurs un exemple symétrique de celui de l'économie.

Un autre exemple particulièrement,frappant est celui de la mise en place des programmes d'enseignement initiaux de l'École franco-polonaise. On le sait bien, les programmes d'enseignement sont, au bout d'un certain temps, le fruit d'une "sédimentation" pas toujours contrôlée, faite de modifications successives partielles, oú la cohérence et l'intention d'origine sont un peu perdues de vue. La création de programmes ex nihilo est donc un moment important oú on peut bâtir sans le poids de l'histoire de l'institution. Les discussions concernant les programmes de l'École franco-polonaise ont permis d'envisager des montages inédits, de découvrir des cohérences nouvelles qui ont été utiles lorsque l'École de Gestion de l'INT, à son tour, a remis ses programmes en chantier lors de l'exercice dénommé "Cursus 94". Ce dernier a sans aucun doute servi aussi quand le Directeur de l'École de Gestion a procédé récemment à un audit des programmes initiaux de l'École franco-polonaise.

Un dernier exemple pédagogique porte sur les remises en cause des contenus de cours face à des populations et contextes très différents de ceux de la France. L'enseignant français qui doit présenter la gestion des ressources humaines à des élèves de l'École franco-polonaise se trouve confronté à des difficultés considérables : la population étudiante est hétérogčne (venant de plusieurs pays d'Europe centrale et orientale ainsi que de France : de disciplines d'origine variable par ailleurs); le contexte est radicalement différent,

avec un droit et des pratiques de travail en pleine transition. Il faut donc trouver à la fois des sujets de cours valides et utiles, des montages pédagogiques adaptés et ceci est sans aucun doute une source de progrès.

Enfin, il faut souligner la connaissance du tissu industriel polonais que le programme a permis. Plusieurs enseignants du Département Gestion de l'INT ont pu ainsi mener des actions de formation continue (formellement hors du présent JEP, mais naturellement facilitées par son existence) auprès des cadres dirigents et supérieurs de TPSA, l'opérateur polonais des télécommunications. Dans les domaines du marketing de la stratégie principalement, ils ont pu acquérir une expérience unique de la transition technique, commerciale et managériale vécue par cette entreprise.

La recherche

Même si les JEPs sont consacrés uniquement à l'enseignement, les rencontres provoquées entre corps professoraux ont toujours des retombées en matière de recherche. Dans le cas présent, on peur citer:

– l'écriture d'un article en commun (dans le domaine de l'évolution du secteur des télécommunications en Pologne et en France),

– la traduction en polonais d'un ouvrage écrit par un enseignant de l'INT (sur l'investssement immatériel),

– le suivi conjoint d'une thèse (sur l'introduction de nouvelles technologies en Pologne),

– l'entrée dans le réseau de recherche GREG piloté par le Pr. Martin (IUT de Gronoble II),

– le dépôt de plusieurs propositions lors d'appels d'offre en matière de financement de recherche.

L'organisation

Il faut, de plus, souligner l'expérience apportée par les projets Tempus dans les domaines de l'organisation internationale. Non seulement ils permettent de consolider des liens entre partenaires de l'Union Eurpéenne, mais ils ont amené l'INT a mettre en place une organisation spécifique. La gestion des trois JEPs coordonnés par l'INT a été centralisée des procédures uniques et optimisées ont été élaborées. Une réflexion sur l'apport et les contraintes de l'ensemble des JEPs a pu être menée ainsi et tous en ont bénéficié.

5. Conclusions

Du point de vue da l'institution coordinatrice, le bilan est donc tout à fait positif. Le JEP a amené une ouverture notable vers d'autres établissements d'enseignement supérieur et a nourri les réflexions des enseignants-chercheurs concernant leur propre pédagogie et la place de leurs disciplines. De manière très profitable pour des spécialistes de gestion. il a fourni l'occasion de fréquenter des entreprises polonaises. Il a des prolongements en matière de recherche. Enfin. il a amené la mise en place d'une organisation de gestion spécifique dont les effets bénéfiques se font sentir dans de nombreux secteurs de l'action internationale de l'INT.

Le principal défi va consister aujourd'hui à diffuser les résultats et à maintenir les liens créés. Le dépôt d'une demande de financement d'une année supplémentaire va dans ce sens car il incorpore de nouvelles institutions polonaises dans le dispositif. De nouveaux projets ont été proposés, en particulier dans le domaine des nouvelles technologies pour l'enseignement (multimédia). Il reste aussi à trouver une structure pour pérenniser les efforts faits en matiére de recherche. Nul doute que les résultats obtenus dans le cadre du présent JEP sont de bon augure pour les collaborations futures.

Si on se replace dans le cadre plus général de la modernisation des enseignements de l'économie et de la gestion, le projet a eu des conséquences très positives pour l'INT. En reprenant les quatre familles de questions du paragraphe 2, il :

– a amené à re-examiner les relations entre la théorie et la pratique, entre les approches généralistes et les approches spécialisées;

– a favorisé les participants enseignants qui savaient montrer un vrai "esprit d'entreprise" dans leurs activités, avec des retombées intéressantes dans leur enseignement et leur recherche;

– a obligé à réfléchir sur l'aspect culturel de toute évaluation académique (franco-polonaise...)

– enfin, à conduit à expliciter les relations entretenues avec les entreprises, à la fois partenaires dans la formation, recrutant les diplômés et objets d'étude académique inépuisables et passionants.

PROGRAMME SOMMAIRE DE L'ÉCOLE DE GESTION DE L'INT

1ère année

L'entreprise et ses fonctions

Études (statistiques et enquêtes)
Droit : de l'entreprise, du travail, commercial
Comptabilité générale
Analyse financiére
Marketing
Vente
Pratiques du management
Économie générale
Informatique
Architecture des réseaux de télécoms
Systémes d'information pour l'entreprise
Anglais
Deuxième langue
Humanités

2ème année

Marketing industriel, design, analyse de la valeur
Droit : des sociétés, fiscal
Droit de l'informatique et des télécoms
Comptabilité approfondie
Gestion financière
Contrôle et comptabilité de gestion
Gestion de production, techniques quantitatives
Gestion des ressources humaines
Psychosociologie
Économie industrielle
Stratégie d'entreprise
Techniques avancées en informatique de gestion
Conception des systèmes d'information et organisation
Téléinformatique : architecture des systèmes - réseaux privés
Atelier (au choix)
Anglais
Deuxieme langue
Humanités

3ème année (options de l'école gestion)

Ingénierie des d'information

Audit et conseil en systèmes
d'information
Comptabilité-finances
Marketing
Médias et audiovisuel
Stage en entreprise (5 mois)
Projet professionnel (100 heures)
Langues
Les élèves peuvent aussi accéder à
certaines options de l'École d'Ingénieurs
de l'INT ainsi que de l'École franco-polonaise
de Poznań et de l'ENSTBr

MODERNIZACJA NAUCZANIA EKONOMII I ZARZĄDZANIA. PUNKT WIDZENIA NARODOWEGO INSTYTUTU TELEKOMUNIKACJI W EVRY

STRESZCZENIE

Dobiega końca pierwsza, instytucjonalna faza realizacji programu JEP 4493 w INT (Instytut Nationale de Telecommunication). Autor dokonuje podsumowania zamierzeń, przebiegu i rezultatów tego projektu, realizowanego w ramach programu TEMPUS–PFARE. Pierwsza część tego tekstu jest więc poświęcona zamierzeniom i sposobowi organizacji programu JEP 4493. Szkoła Zarządzania INT jest bardzo nietypową instytucją. Dlatego w drugiej części artykułu, na tle problemów modernizacji nauczania ekonomii i zarządzania, następuje przypomnienie jej cech szczególnych, natomiast rezultaty projektu opisane są w trzeciej części artykułu.