



**Volumul VI, Numărul 11 / 2004**

**ISSN 1454-9980**

---

**X° Conférence Internationale du réseau PGV**

**(pag. 29-39)**

**Lodz, Pologne 20-22 septembre 2004**

**FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES  
MANAGÉRIALES DANS L'EUROPE ELARGIE**

---

**Volume VI, Issue 2 (11) / 2004**

**Cross-cultural  
Management  
Journal**

U N I V E R S I T É  
P A R I S  
M I N D E S  
I R A N C I  
*Grenoble 2 Sciences Sociales*



R é s e a u  
**P G V**  
Pays du Groupe  
V y s e g r a d



**X<sup>e</sup> Conférence Internationale du réseau PGV**

**Lodz, Pologne 20-22 septembre 2004**

**FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES  
MANAGERIALES DANS L'EUROPE ELARGIE**

**Synthèse des Travaux en commission**

Textes réunis sous la direction de Claude Martin

## COMMISSION 1. L'ACQUISITION DES COMPETENCES MANAGERIALES

### Synthèse de la Commission 1 (1<sup>o</sup> journée) réalisée par Adriana Zait et Ghislaine Pellat

Lors du premier jour de la Conférence, la section a vu la présentation de 8 communications, dont une a été soutenue en séance plénière. Chaque communication a éclairé différents aspects de l'acquisition des compétences managériales dans différents pays européens en France, Italie, Pologne, République Tchèque, Slovaquie et Roumanie. Toutes ont souligné l'importance de rester ouvert à différents modèles pédagogiques efficaces et être enclin à des formations aux formes variées et diversifiées.

**Alessia Germini** a mis en lumière, l'importance de la formation à l'entrepreneuriat (création d'activités), encore négligée par certaines universités italiennes.

**Diana Calin** a parlé de ses réflexions sur le rôle de l'évaluation dans le Management des Ressources Humaines, en général, puis a focaliser son analyse dans le champ de l'activité d'enseignement.

**Adriana Zait** a porté son analyse sur la convergence des critères de compétences appréciées chez les managers, au regard des processus d'accréditation européens qui soulèvent des besoins de standardisation de la communication sur l'offre de formation européenne. Cette vision conduira à un changement dans la façon d'appréhender la façon d'enseigner à l'université.

**Jana Marasova** a présenté les résultats de ses recherches sur la dimension éthique liée au développement des ressources humaines (lors de recrutement, lors de besoins en formation, lors de la progression d'un salarié dans son entreprise). Elle a insisté sur les difficultés rencontrées sur le marché slovaque.

**Iлона Swiatek-Barylska** a insisté sur les difficultés que pose le management par les valeurs, pour l'enseignement à la gestion en Pologne. Elle évoque deux raisons essentielles: la première parce que ce concept n'est pas bien intégré dans la formation elle-même, au sein des enseignements, la deuxième parce que cette notion reçoit des conceptions différentes de cette notion qui est intrinsèquement multi-facettes.

**Lukasz Sulkowski** a soumis ses analyses quant à l'épistémologie du management comme science et comme discipline à enseigner. Cette discipline est importante à considérer aussi bien pour le chercheur que pour l'enseignant en management.

**Alain Spalanzani, Claude Benoît et Karine Samuel-Evrard**, ont soutenu leur communication en séance plénière. Ils ont évoqué l'impact du management de la qualité sur la performance des structures universitaires, prenant comme exemple les différentes expériences menées au sein de l'université de Grenoble: Université Pierre Mendès France.

**Mario Pagliacci** a insisté sur les vertus du jeu dans l'apprentissage ainsi que de la théâtralisation des situations d'enseignement. Ces méthodes de mises en situation influencent les relations entre les enseignants et les élèves et rapprochent les chercheurs des enseignants praticiens.

Les débats à l'issue de ces présentations, ont mis en valeur bon nombre d'idées convergentes quant à la façon d'enseigner, mais aussi quelques divergences dues essentiellement aux cultures et évolution de chacun des pays, sur le chemin de l'économie de marché. Ce dernier point devient un axe de réflexion majeur dans l'Europe élargie.

Tous les niveaux de formation ont été abordés, toutes les formes d'enseignement ont été évoquées (formation initiale et continue, 1er, 2eme et 3eme cycle). La conclusion est que l'enseignement s'enrichit par l'apport des professionnels et inversement, qu'il s'agisse d'une reconnaissance par un diplôme classique ou par une validation des acquis d'expérience. Le renforcement des liens entre les enseignants et les professionnels, l'ouverture d'esprit, la prise en compte de l'aspect interculturel permettront de lisser l'offre de formation encore si complexe dans l'Europe élargie.

### Compte-rendu des communication présentées le 21 septembre (2<sup>o</sup> journée)

Lors de cette deuxième journée, six autres communications ont été présentées. Les sujets abordés visaient d'une part la coopération entre les universités et les professionnels et d'autre part les caractéristiques de la formation sous toutes ses formes (enseignement universitaire, études post-universitaires, formation par l'apprentissage, centres de développement), et les changements que

peuvent être apporter à la formation, l'usage des nouvelles technologies d'information et de la communication (NTIC).

La première communication, exposée par **G. Pellat**, a présenté la méthode VAE (validation des acquis de l'expérience) utilisée par l'Université de Grenoble pour réussir à mettre en relation des compétences professionnelles au regard de compétences universitaires. Une méthode a été mise au point grâce à une étroite collaboration des enseignants avec les professionnels. Ce travail a permis d'identifier des compétences liées au métier exercé, qui peuvent être reconnues par les universitaires dans le cadre des diplômes professionnalisants délivrés. Cette validation peut être entière ou partielle.

L'utilisation des NTIC peut faciliter l'amélioration de l'enseignement, tout particulièrement dans le contexte de la formation par apprentissage. **L. Filippi et A. Spalanzani** nous ont montré qu'il était important de changer les comportements, tant ceux des enseignants que ceux des étudiants, sans oublier le personnel administratif, dont le rôle est parfois plus important qu'on ne l'imagine a priori. Une expérience a été évoquée: celle menée dans le cadre du centre des nouvelles technologies éducatives où il a été tenté de développer la culture de gestion des projets, la culture de collaboration et la culture de reconnaissance.

**M. Zalewska** a présenté le point de vue des étudiants polonais vis-à-vis de l'enseignement universitaire, résultats issus d'une enquête menée en milieu universitaire. Il ressort que les étudiants sont fort désireux d'acquérir plus de compétences managériales pratiques et associées au monde de l'entreprise et de mettre moins l'accent sur la théorie, dans le cadre des formations de l'université.

La communication suivante, présentée par **J. Besse**, abordait l'utilisation des NTIC, cette fois-ci du point de vue des enseignants. Les TIC peuvent être des vecteurs potentiels d'innovation pédagogiques, des agents provocateurs du changement des postures et des agents stimulateurs; elles ne sont pas synonymes d'innovation pédagogique, mais elles peuvent être un outil important pour y arriver. Au savoir, savoir-faire et savoir être, on devrait ajouter le « savoir devenir »: la capacité à apprendre tout au long de sa vie (« long life learning »). Les NTIC facilitent l'interculturel, mais leur usage implique des efforts pour s'approprier la technique, des coûts, et l'implémentation de la culture du changement; le vrai problème de l'usage des NTIC est lié à l'adaptation des enseignants à ces nouvelles formes technologiques.

**Z. Kedzior** nous a présenté les principales motivations et attentes des participants aux études post-universitaires (type DESS). Le désir d'acquérir des nouvelles connaissances théoriques est une de principales motivations des étudiants pour continuer leurs études et pour acquérir un diplôme post-universitaire. Les discussions ont révélé que cette motivation est probablement plus importante en Pologne que dans d'autres pays (comme la France), ou le désir d'acquérir des compétences pratiques est de loin la motivation la plus importante.

Et pour finir, la communication de **M. Malarski et T.P. Czaplà** nous ont expliqué le rôle qu'un plan de formation peut avoir dans une entreprise, lui permettant une meilleure gestion des compétences et ainsi gérer au mieux les demandes et périodes de formation utiles pour combler les manques et/ou différences entre les compétences des nouveaux diplômés mais aussi des employés d'entreprises, et les compétences requises par les employeurs qui visent une adaptation à l'évolution des différents métiers dans leur organisation.

*(Diana Calin, Relecture: Ghislaine PELLAT)*

### COMMISSION 3. L'INTERNATIONALISATION DE LA FORMATION MANAGERIALE

#### Synthèse du thème 3/2 L'internationalisation de la formation ena Lava

Rapporteurs: Dumitru Zait, Roumanie Miroslava Zamykalova, Rep. Tchèque

On a présenté 6 communications sur 6 inscrites.

**Ruzena Lukasova et Zdenka Konecna** ont présenté leurs communication sur "La compétence interculturelle et les possibilités de son développement". Le point de départ de la démarche est la vision classique où les compétences interculturelles sont considérées comme étroitement liées au développement des facultés de communication interculturelle. Selon les auteurs, le contexte élargi de l'interculturel devrait comprendre aussi:

- le management des organisations où se rencontrent des individus appartenant à des cultures différentes;
- le marketing où il est nécessaire de prendre en considération les façons de penser, sentir et se comporter dans les différentes cultures et d'appliquer ces connaissances à la planification et à la réalisation des activités en marketing.

La communication insiste sur les directions de développement des compétences interculturelles, les méthodes de formation (étude de cas, l'assimilateur culturel, jeu de rôle), le contenu de la formation en donnant comme référence la réalité tchèque. C'est un bon exemple d'un début bien orienté vers une formation interculturelle en complémentarité avec la formation professionnelle en gestion.

**Magdalena Privarova** nous a proposé ses idées sur "Les méthodes et les formes de la formation des managers slovaques agissant dans les entreprises étrangères."

La démarche place la formation des managers slovaques pour l'international entre la peur de la fuite des cerveaux et l'évolution des IDE en Slovaquie. L'équilibre entre l'évolution des salaires (par rapport aux compétences des managers ou celles jugées nécessaires par l'entreprise) et la formation universitaire des managers peut être assurée par les stratégies et les programmes des cursus des universités slovaques, particulièrement au niveau de l'Université d'Économie de Bratislava, référence de base de cette démarche de M. Privarova.

**Anna Stolarska** nous a présenté un point de vue étudiant sur la formation manageriale par l'échange international. Sa communication, "L'étudiant dans le contexte de l'échange international. Attentes et réalités de l'accueil" expose la position de l'étudiant en économie et gestion dans la formation à l'international, personnage central de ce processus. L'étude essaie répondre à deux questions:

- comment mettre fin à la xénophobie du personnel de Relations Internationales et des cadres académiques
- comment réagir contre la discrimination des étudiants dans les programmes d'échanges internationaux.

Quelques constats sont à l'origine de cette démarche. Principalement il s'agit de ce qui est considéré comme manque de compétences, d'informations et de facilités de communications aux niveaux des services RI et de quelques cadres académiques des universités étrangères accueillantes. Les chiffres donnés dans l'étude sont assez significatifs. Les conclusions sont des avertissements pertinents pour les universités d'origines et d'accueil en même temps.

**Magdalena Grebosz** nous propose un survol sur "La formation biculturelle. Un nouveau modèle de formation", avec quelques idées originales. La communication essaie de répondre à quelques questions concernant la construction et l'utilisation du modèle innovant de la formation continue bilingue et biculturelle en prenant comme exemple concret, la spécialisation francophone "Gestion et Technologie" créée à l'Université Polytechnique de Lodz. Les raisons de cette formation sont bien mises en évidence compte tenu de la spécificité polonaise. Un parallèle pertinent entre les avantages et les inconvénients de la formation interculturelle met en évidence l'utilité de cette formation mais aussi la nécessité d'adapter et développer sa structure et son contenu.

**Jaroslav Kita, Ferdinand Dano, Pavol Kita** ont développé leur étude sur "L'internationalisation de la formation manageriale des étudiants de la Faculté de Commerce de l'Université d'Économie de

Bratislava” avec comme point de départ, la question de l'intensité de l'internalisation de la formation et le choix de cette forme de formation à l'international. L'étude insiste sur la dimension multiculturelle de la formation managériale à l'Université d'Économie de Bratislava. Dans cette formation, la prise en considération des qualités et de la personnalité du manager en marketing doit être considérée pour avoir de bons résultats au niveau de la communication et de la capacité d'adaptation à la spécificité locale. La solution adoptée en ce sens par l'Université de Bratislava est dominée par la polyvalence et la structuration de la formation managériale. L'étude des langues étrangères semble d'être une dominante de la formation managériale pour la Faculté de Commerce et ceci est considéré comme un appui important pour intensifier les échanges internationaux et avoir des bons résultats au niveau de l'embauche des diplômés.

**Eduardo de Sousa Ferreira et Maria João Mortágua** ont défriché le domaine de la migration et du travail en Europe à partir de leur étude “Cross Cultural Migration at Work Throughout Europe”. L'accent est mis sur la relation entre la formation vocationnelle et la spécificité culturelle dans le cadre de l'UE élargie. La démarche considère l'évolution des flux migratoires en Europe élargie du marché du travail et du capital humain et social dans les pays en transition et aussi le rôle de la reconnaissance réciproque des compétences professionnelles. La spécificité des arrivées au travail en occident apporte de avantages importants au niveau de la formation et du management européens. Quelques caractéristiques des communications présentées dans la section 3/2 peuvent être mis en évidence:

- l'homogénéité de la thématique;
- la diversité des points de vue;
- la diversité des références géographiques, culturelles, organisationnelle et bibliographique;
- la pertinence et la cohérence des conclusions de chaque communication.

Les axes des interventions sur le 3<sup>me</sup> thème ont été les suivants:

- la formation de compétences professionnelles en complémentarité avec la transmission et l'acquisition des aptitudes interculturelles;
- la prise en considération de la spécificité culturelle de chaque pays et même de chaque université ou l'on organise une formation managériale à l'international
- une vision concertée pour avoir un bon résultat des deux triptyques: étudiants - enseignants - embauche d'une part, culture - université - entreprise, d'autre part.

Quelques remarques sur l'ensemble des communications:

- une assez forte polarisation comme domaine et type de démarche (plutôt essais, étude de cas, démarche analytique, explicative et interprétative);
- analyse synchronique, avec des extensions comparatives dans l'espace et le temps;
- peu de conceptualisation et de développements méthodologiques et comme stratégie de recherche.

## RÉSUMÉS

### COMMISSION 1. L'ACQUISITION DES COMPÉTENCES MANAGERIALES

#### **Alessia Melasecche Germini** *Education, Entrepreneurship and Development*

Encouraging the “enterprise spirit” is an input for creating jobs, improving competitiveness and economic growth throughout the enlarged EU. At the Lisbon European Council, Heads of State and Government set the strategic goal for Europe to become by 2010 the most competitive and dynamic knowledge-based economy in the world. To this purpose, “Europe's education and training systems need to adapt both to the demands of the knowledge society and to the need for an improved level and quality of employment”. The development of entrepreneurial attitudes and skills have to be encouraged in young people, starting from the first levels of school. Entrepreneurship (actual or latent) is influenced by a number of different factors, the cultural aspect is one of the most relevant and it needs to be taken into account. In this respect Education offers an important contribution. The following features have to be examined: entrepreneurship in primary and secondary school; training for teachers on the subject of entrepreneurship; cooperation between schools/universities and businesses; and entrepreneurship activities at University level. The objectives, to be adapted to the different levels of education, consequently include raising students’ awareness of self-employment as a career option; promoting the development of personal qualities relevant to create a knowledge-based company (such as creativity, risk-taking and responsibility); and providing the technical and business skills needed to start a new venture. This process highlights the necessity of a policy change in the Member States (old and new ones), jointly by the national administrations and the European Institutions.

#### **Diana Calin, Maria-Mariana Dobran Hanna-Kinga Foldvary.** *L'évaluation, élément important du management des ressources humaines et de l'activité didactique*

Le papier proposé présente les similarités existantes entre le management des ressources humaines et l'activité didactique. Les deux ont comme objectif le développement de l'être humain, et dans les deux cas, l'évaluation est un de plus importants éléments. Un nouveau concept s'est imposé, celui d'*employement*. La manière d'évaluation est changée: on évalue pas seulement les performances des employés /élèves /étudiants, mais aussi leurs perspectives de développement dans une certaine direction; on donne toujours plus d'importance au « feed-back » reçu, qui permet d'évaluer aussi la qualité du processus de formation professionnelle /d'enseignement.

#### **Adriana Zait.** *Critères de convergence "nominale" et "réelle" des compétences manageriales dans l'Europe élargie: cohésion ou diversité?*

Pour une véritable Union Économique et Monétaire, on parle de cinq critères de convergence nécessaires pour chaque pays membre (déficit budgétaire, dette publique, taux moyen d'inflation, taux d'intérêt à long terme et taux d'échanges, en termes nominal et réel). Est-ce qu'on pourrait parler des critères semblables pour la vie universitaire, en général, pour celle des formations en économie et administration, en particulier? D'une part, il semble difficile, sinon impossible, d'arriver à des critères quantitatives pour mesurer les compétences managériales dans différents pays européens – quoique cela soit nécessaire quand il faut évaluer des candidatures multiples et multiculturelles pour un même job, voire des universités. D'autre part, on peut se demander s'il n'est pas dangereux d'arriver à une certaine standardisation dans un domaine où le culturel, le social et le psychologique apportent une valeur d'individualisation absolument nécessaire. Si l'on peut accepter un tel système de critères, faut-il parvenir à une cohésion, à une diversité – ou à une solution mixte? En plus, comment peut-on faire la différence entre ce qui est "nominatif" – les titres des cours enseignés ou des diplômes reçus, par exemple - et le "réel" – les contenus proprement dites des cours, des diplômes etc.? Dans cette étude, nous proposons une discussion sur ces questions, pour identifier des critères possibles et les solutions de convergence.

**Aldia Chermeleu. *Dimensions du management éducatif dans le discours académique***

L'étude que nous proposons emprunte les principales théories de la communication utilisées dans la relation professeur-étudiant et dans le discours académique en général. Les transformations survenues dans le rôle et les fonctions du professeur ont produit des changements en ce qui concerne le management de l'instruction, de l'apprentissage et de l'évaluation. Les compétences du professeur-manager envisagent trois dimensions principales: *une dimension cognitive-axiologique, une dimension motivationnelle, une dimension stratégique-méthodologique*. La dynamique actuelle dans la relation professeur-étudiant est influencée, dans une certaine mesure, par les théories de la communication indépendantes de la psychologie sociale et de la linguistique. Notre analyse s'appuie sur quelques situations concrètes observées dans le discours académique actuel à l'Université Ovest Timisoara et dans le cadre plus large de l'intégration européenne du management éducatif. Comment le *management-utopie* essaie-t-il de devenir réalité, quelles sont les difficultés de la communication académique dans laquelle "manipuler" doit devenir "construire un sens. Telles sont quelques questions "roumaines" que notre étude veut souligner

**Jana Marasova. *La dimension éthique du développement des ressources humaines***

Les principes éthiques sont de plus en plus conjugués dans le milieu entrepreneurial en Europe. Ils se situent même au sein des questions sur le rôle de l'entreprise dans la société et deviennent déterminant pour le développement du potentiel humain de l'entreprise. La gestion des ressources humaines représente un terrain propice où le comportement et les attitudes des hommes peuvent être modifiés. Ces modifications ne sont pas possibles sans une formalisation interne des règles éthiques. Cependant, le succès de leur application dépend de la vraie intégration de l'éthique dans le fonctionnement de l'entreprise, d'une confrontation quotidienne des décisions des managers et de leur propre comportement avec le document éthique élaboré. L'acquisition de la cohérence entre les paroles et les actes suppose une communication permanente des valeurs et des principes choisis par l'entreprise pour réglementer les attitudes de son personnel. En ce sens, l'éthique implique tous les individus de l'entreprise. A long terme, elle devient pilier qui augmente la qualité de la vie au travail ainsi qu'un facteur de motivation important.

**Iłona Swiatek-Barylska *Management by Values as a subject of managerial education***

In these days of permanent changes in the environment, aggressive competition and dynamic development of the civilisation, one can easily come to the conclusion that fundamental values of managing organizations and creating human behaviour are also changing. But it is not true. The managers who are creating employees' attitudes, satisfying clients' needs and paying attention to other stakeholders must always follow the same rules. The companies that managed to create stable and reliable conditions of cooperation with all their stakeholders seem to be more successful. Such values are the base of the cooperation. Management by values is a relatively new idea which is slowly but systematically becoming the subject matter among both academics and managers. The aim of the article is a presentation of not only some basic rules of management by values but also some methods, needs and possibilities of promoting and teaching the idea to managers and students.

**Lukasz Sulkowski. *Qui crée la science de la gestion? réflexions sur le rôle d'un chercheur et enseignant de la gestion.***

Dans la structure institutionnelle de la science, le chercheur joue le rôle le plus important car c'est celui qui développe la discipline. La gestion est une discipline qui fait référence à la pratique où le rôle d'un chercheur et théoricien est souvent lié à une activité concrète dans les affaires. On peut présenter toute une gamme de rôles différents de chercheurs, praticiens et enseignants en gestion; cette gamme englobe les scientifiques, les chercheurs, les enseignants académiques, les experts, les propagateurs et même "les gourous". Parmi les questions les plus importantes qui concernent le rôle social de l'enseignant-chercheur en gestion je fais référence à: la schizophrénie du chercheur dans la gestion, entre la raison théorique et la raison pratique; aux conditions sociales et culturelles du rôle d'un chercheur et expert en gestion (programme de sociologie de la gestion); l'idéologie dans la gestion – problèmes de la méthode et du "gourou" de la gestion (risque de "lysenkizm" en gestion); condition

du chercheur et de l'expert en gestion en Pologne, problème de la périphérie de la gestion polonaise dans le cadre de l'intégration européenne et de la globalisation. En conclusion, on mentionne la proposition de renforcement du rôle de l'enseignant-chercheur en gestion perçu comme „un acrobate“ qui balance entre les problèmes de la théorie et la pratique; l'idéologie et la recherche de la vérité; l'universalisme et le hasard.

**Alain Spalanzani, Claude Benoit, Karine Samuel-Evrard.** *Impact du management de la qualité sur la performance des structures universitaires*

Les démarches qualité mises en œuvre dans les structures universitaires ont été nombreuses et les résultats ont souvent été mitigés. Les types de ces démarches, souvent simplement transposés du monde industriel vers le monde universitaire, ont été aussi très divers: cercles de qualité, plan de qualité, certification ISO, démarches de progrès de type PDCA... Les champs d'application ont eux-mêmes été variés: pédagogie, administration, recherche. La question à laquelle cherche à répondre cet article est double: premièrement, existe-t-il des couples (démarche, champ d'application) plus pertinents que d'autres et deuxièmement, quelles performances (ou retours sur investissement) ont été obtenues et comment ont-elles été mesurées. L'IUT2 de Grenoble, qui s'est engagé de multiples manières dans une démarche qualité depuis de 20 ans, servira de champ d'observation.

## 1.2. Les moyens de la formation

**Mario G.R. Pagliacci** *Learning by playing (L'apprentissage par le jeu)*

“Playing” recouvre diverses significations dans la langue anglaise telles que “sonner”, “réciter”, “jouer”. Aussi, est-il le mot le plus adéquat pour qualifier un mode de formation destinée soit à des managers ou à des entrepreneurs soit à des étudiants de formation supérieure (universités ou hautes études supérieures). L'esprit de la méthode “learning by playing” place l'apprenant plutôt que l'enseignant, au centre du processus de formation, et il compte sur le désir de protagonisme typique des sujets “en carrière”. Cette façon de considérer la formation repose sur la motivation du stagiaire qui est d'autant plus forte que la personne à former s'est construit un projet personnel. Les méthodes de “learning by playing” permettent aux personnes d'exprimer leur propre personnalité et leurs propres opinions à travers la simulation de situations d'affaires extraites de la réalité. Le travail préliminaire de l'enseignant est de choisir des situations de formation les plus proches de celles des affaires, de les adapter en partie puis de les expliquer.

Le rôle de l'enseignant devient un rôle de coordonateur, d'homme orchestre, capable aussi bien de créer une mise en scène de la situation que de l'expliquer et la gérer, tout en acceptant un rôle plus secondaire que de coutume afin de laisser l'espace pédagogique, en priorité aux étudiants, devenus “acteurs”. Ces manières de former sont particulièrement recommandées pour la formation de managers qui sont destinés à travailler “in front line” sur le marché.

**Ghislaine Pellat.** *Formation et développement des compétences manageriales dans l'Europe élargie*

Dans le but de rendre lisible et commercialisable l'offre de formation continue de l'ensemble des savoir-faire de l'IUT2 de Grenoble auprès des entreprises et auprès des organismes qui participent à la validation des acquis, nous proposons une méthode de déclinaison en compétences-métier des modules de formation. Après avoir précisé le contexte juridique, concurrentiel, la problématique de l'entreprise ou du candidat à la validation d'expérience, nous présenterons une méthode utilisée localement puis adaptée au dialogue des entreprises. La difficulté réside à raisonner non plus en « empilement » des connaissances mais en transversalité des connaissances afin de mieux s'adapter aux métiers visés par chaque formation

L'objectif de ce travail réside dans la valorisation des projets individuels de formation que voient poindre l'Europe unie.

**Lionel Filippi et Alain Spalanzani** *TIC, stratégie et changement organisationnel: éléments de réflexion autour d'une expérience développée dans le milieu universitaire.*

Les expériences mises en œuvre, dans le monde universitaire, à travers les TIC et en matière de E-learning sont nombreuses. Leur degré de réussite est souvent très variable et dépend au moins de deux

éléments: la qualité de l'alignement stratégie-TIC et la qualité du changement organisationnel nécessaire à la mise en adéquation entre la structure et la stratégie. Cet article cherche, à travers une expérience déployée sur le site grenoblois, dans le département GEA de l'IUT2, à apporter quelques éléments de réflexion autour de ces deux questions.

**Magdalena Zalewska** *The student's point of view on the process of gaining managerial knowledge*

The article shows the exploration results. Students of 4th year of stationary studies at the University of Lodz - Faculty of Management were examined on their opinion of the process of gaining managerial knowledge and skills during their studies.

**Jacques Besse** *Les enjeux technologiques de la formation multiculturelle au management*

Analyser et comprendre l'impact des TIC sur les modes de gestion d'entreprise est, pour l'enseignant, un sujet d'étude et de réflexion, avant de devenir un objet d'enseignement, le plus souvent intégré à son enseignement disciplinaire. Les TIC agissent aussi sur les modes de travail, de pensée, d'apprentissage... et à ce titre, elles concernent doublement l'enseignant: d'abord comme moyens de sa propre pratique professionnelle, les TIC (devenues TICE, en rajoutant le E d'Enseignement) se présentent comme un outil puissant au service de dispositifs pédagogiques innovants qui lui permettent d'aborder de nouvelles situations pédagogiques affranchies des contraintes de temps et de lieux, notamment pour de nouvelles modalités de formation à distance – FOAD, ou formations en ligne, mais aussi en tant que méta-compétences qu'il pourra développer chez l'étudiant en management. Nous ne traiterons pas du premier point. Nous nous limiterons, dans ce qui suit, à l'évocation de l'impact pédagogique des TIC, directement sur les dispositifs de formation ou indirectement sur l'acquisition par les étudiants d'habiletés managériales transversales. Car, autant l'introduction des TIC dans l'enseignement peut être porteuse d'enthousiasme dans les discours par les perspectives qu'elles ouvrent dans nos disciplines (et spécialement dans le contexte du réseau PGV des économies en transition vers une économie de marché), autant les difficultés...culturelles de leur mise en œuvre suscitent des interrogations

**Zofia Kedzior** *Formation supérieure /Education post-scolaire/ - le besoin et la nécessité dans Europe élargie*

La société du savoir, les organisations d'étudiants sont, sans doute, les attributs de XXI siècle. Le succès dans le business dépend de plus en plus des capitaux intellectuels dans les sociétés développées. Dans cette situation, l'importance de se perfectionner et de multiplier le savoir parmi les travailleurs s'accroît. On observe un regain d'intérêt pour les multiples formes de l'éducation post-universitaire /école supérieure/ au cours des dernières années en Pologne.

La communication montrera les résultats de recherches dont l'objectif sera la définition du profil des auditeurs des écoles post-scolaires dans le domaine de la gestion, du management ainsi que des finances et de la banque. Dans ces recherches, on indiquera les mobiles de l'éducation dans un tel système et les attentes des auditeurs par rapport à une offre de l'éducation dans le proche avenir au niveau décrit.

**Maciej J. Malarski, Tomasz P. Czaplak** *Development centre as a tool of managerial education*

Professional development of employees is regarded as a part of educational activities conducted within an organization for assuring increase of employee's skills and knowledge. There is an important constrain how to efficiently evaluate actual level of employee's knowledge and skills. There is an effective method of such evaluation a development centre. A development centre is a group pursuit method that consists of several games, tests and exercises like: role playing, group tasks, presentations during which participants are observed by professional assessors. As a result of a development centre is precise information and suggestions about individual path of professional development.

### COMMISSION 3. L'INTERNATIONALISATION DE LA FORMATION MANAGERIALE

#### **Lukášová Ruzeena, Konečná Zdenka. *Intercultural competencies – possibilities of their development***

Managing cultural diversity in current globalization environment means great challenge for management in organizations. Development of intercultural competencies has thus become highly important. The contribution presents the possibilities of development of competencies of managers and methods that can be used for the given purposes. Based on study of educational programs of universities focusing on economy in the Czech Republic it then suggests level of attention devoted to this issue at preparing future managers at universities.

#### **Magdalena Privarova *Les méthodes et les formes de la formation des managers slovaques agissant dans les entreprises étrangères***

Après l'entrée de la Slovaquie dans l'Union européenne, le flux d'IDE s'accroîtra probablement. L'entrée du capital étranger signifie, en outre, l'introduction de méthodes modernes de gestion. Les managers slovaques qui travailleront dans des entreprises étrangères seront motivés par les systèmes de rémunération., pour poursuivre leur formation. Le salaire, au lieu d'être principalement déterminé par la classification des emplois sera indexé sur les compétences certifiées par l'entreprise. Mais sur quoi seront indexées ces dernières: sur les compétences effectivement maîtrisées par les managers slovaques ou sur celles uniquement jugées nécessaires par l'entreprise? La réponse à cette question est importante pour trouver les formes convenables de formation continue.

#### **Anna Stolarska, *L'étudiant dans le contexte de l'échange international. Attentes et réalités de l'accueil***

On pourrait penser qu'étudier dans une université étrangère connue, permet d'acquérir un savoir, des compétences, de confronter les connaissances acquises avec celles qui sont enseignées dans son pays d'origine, de connaître la réalité des études à l'étranger, de faire de nouvelles expériences et d'améliorer sa connaissance des langues. Les jeunes quittent leurs pays pleins de rêves, de plans et de projets. Ils sont persuadés qu'ailleurs on utilise de meilleures méthodes et techniques d'enseignement...Mais la réalité ne correspond pas toujours à leurs attentes. Les étudiants des programmes internationaux sont souvent perçus, non comme des clients attendus, mais plutôt comme un mal nécessaire. A travers une recherche effectuée en 2004, nous avons essayé de trouver des réponses à deux questions: Comment mettre fin à la xénophobie de certains personnels des départements de Relations Internationales et aux attitudes malveillantes d'une partie des cadres académiques? Comment réagir contre la discrimination d'étudiants qui viennent pour étudier? Ces questions sont posées dans le contexte de l'unification européenne, de dépassement des barrières culturelles, sociales et religieuses, dans un contexte d'ouverture aux idées nouvelles. Notre communication entreprend de poser le problème et de prendre la mesure du phénomène

### **3.3. Les moyens d'une formation managériale multiculturelle**

#### **Magdalena Grzebosz *La formation biculturelle comme un nouveau modèle de formation***

Cet article développe la problématique du modèle innovant de la formation continue bilingue et biculturelle. En 1997, à l'Ecole Polytechnique de Lodz, la spécialisation francophone « Gestion et Technologie » a été créée pour former de futurs gestionnaires ingénieurs franco-polonais. Le développement de cette spécialisation, où tous les cours sont suivis en français, permet d'analyser les atouts et les difficultés liés à ce nouveau modèle de formation biculturelle. L'article présentera les problèmes de cette formation pour les étudiants et les enseignants, il montrera comment joindre les traditions universitaires polonaises avec les idées modernes européennes. Il étudiera également les avantages des échanges internationaux obligatoires pour les étudiants du département de « Gestion et Technologie », ainsi que l'importance de leurs stages, souvent effectués dans l'environnement de grandes entreprises européennes. Dans cet article, sont aussi présentées les réflexions et réactions des étudiants et des nouveaux diplômés concernant ce cursus, ainsi que l'analyse de leurs opportunités sur le marché du travail, dans les entreprises françaises plus particulièrement, qui sont aujourd'hui les

premiers investisseurs étrangers en Pologne. Le programme des études « Gestion et Technologie » permet de profiter des expériences polonaises et françaises dans le domaine de la formation managériale et de chercher un modèle « idéal » afin de bien répondre aux besoins de l'Union Européenne élargie.

**Jaroslav Kita Ferdinand Dano Pavol Kita.** *L'internationalisation de la formation manageriale des étudiants de la Faculté de Commerce à l'Université d'Economie de Bratislava.* Le thème concerne la dimension multiculturelle de la formation managériale des étudiants de la Faculté de Commerce de l'Université d'Economie de Bratislava. La coopération internationale est à la base du transfert des connaissances entre le milieu académique et celui des affaires. Elle doit répondre aux besoins d'une formation professionnalisante, s'adapter et créer de nouvelles connaissances afin d'accompagner l'adaptation nécessaire du monde professionnel. Face à la réalité multiculturelle, le rôle du manager d'aujourd'hui est de renoncer aux modèles traditionnels et de devenir un agent du changement. Travailler dans la société multinationale signifie aussi préparer les étudiants pour un poste dans le management d'une société internationale. L'article donne des exemples d'aspects internationaux de la formation des étudiants de la Faculté de Commerce de l'Université d'Economie en Slovaquie.

**Eduardo de Sousa Ferreira, Maria João Mortágua** *Cross Cultural Migration at Work throughout Europe*

The cultural diversity along with the different vocational training in an European Union will become more emphasized with the enlargement to ten new members, placing several challenges to the Union. During the transitional period, the citizens of the new member states will not be able to enjoy the free movement of workers of the European Union. Concerning the recognition of diplomas and vocational training of those citizens, the Union should establish a common policy on this subject.

It must be taken in consideration that most of the population of the new member states are high-professional-skilled workers, which is straight connected to the fact that they were once part of the Eastern Block. Enlargement can be a risk and at the same time an incentive to the economies of the Group of Fifteen, especially to less strong economies, like Portugal. On one hand, the nationals (in spite of non-homogenous labour markets) can see their jobs threatened with the arrival of skilled and probably less expensive labour. On the other hand, economy can go through an increase in the quality of labour and so in productivity. It is important to consider the social side which is connected to this new reality, namely on the process of integration of these workers and on the increased worth that the cultural network which results from migrations represents to the host country. If there are no equal opportunities between nationals and foreigners, one may run the risk of facing social conflicts.