

**Master européen – Economie des entreprises et intégration internationale en RUSSIE**  
**(CD-JEP 25165-2004).**

La durée du projet : 1/09/2005 – 31/08/2008  
Budget global - 538 500 euros

**Présentation générale :**

L'économie des entreprises est marquée de plus en plus par l'intégration internationale de leurs activités, tout particulièrement par la segmentation géographique de leur production lorsqu'il s'agit de groupes multinationaux.

Le présent projet est de créer et mettre en place un master européen en économie, combinant enseignement présentiel et enseignement à distance (utilisation des NTIC), à l'Université d'Economie et des Finances de Saint Petersburg, et offrant aux étudiants le choix de plusieurs parcours de spécialités (professionnelles ou recherche) en « Economie des Entreprises et Intégration Internationale » (EE2i).

Le nouveau Master EE2i qui ouvrira à FINEC en septembre 2006 veut répondre aux besoins de formation de jeunes économistes russes appelés à travailler dans des entreprises qui, en Russie aussi, vont connaître de plus en plus ce contexte de l'intégration économique internationale. Il peut également intéresser des cadres déjà en exercice qui souhaiteraient développer leurs compétences au titre de la formation continue.

C'est un Master européen – dont le programme d'élaboration se déroule de septembre 2005 à Août 2008 - sous la responsabilité et la coordination de l'Université Pierre Mendès France de Grenoble au bénéfice et avec la coopération de FINEC, ainsi que le partenariat de La Sapienza de Rome et de l'Académie d'Economie de Krakow.

Dès 2008 sortiront les premiers diplômés de ce Master à l'issue des deux années d'enseignement qui le constituent. Chaque étudiant obtiendra un double diplôme, celui de FINEC et celui de l'une des trois universités européennes selon la spécialité choisie.

Après une première année de tronc commun d'enseignements dispensés essentiellement par FINEC, chacune des trois universités européennes accueillera des étudiants dans trois spécialités différentes correspondant à des aspects importants du management et de la stratégie des entreprises dans le contexte de la globalisation. Cette deuxième année combinera des enseignements à distance et quelques regroupements pédagogiques en présence d'enseignants français, italiens et polonais.

Ce Master dépassera l'enseignement des standards habituels en essayant de présenter aussi les nouvelles méthodes de management dans le contexte stratégique actuel des entreprises confrontées à l'internationalisation de la concurrence et de la production.

Les enseignements s'efforceront d'utiliser des études de cas réels d'entreprises dans les différents pays du consortium, ainsi que des analyses comparatives des règles ou politiques en application dans chacun des pays ou au sein de l'Union Européenne.

### **Les objectifs spécifiques du projet sont :**

- assurer une meilleure insertion des jeunes sur le marché du travail,
- développer le supplément au diplôme et la mobilité des étudiants,
- réaliser la professionnalisation des enseignements en relation avec l'environnement économique et social marqué par l'intégration internationale de la dynamique des entreprises, et déployer les collaborations pédagogiques et scientifiques en appui,
- développer les enseignements en langues étrangères (français, italien, anglais),
- élaborer des filières bi-diplômantes combinant enseignements présentiels et à distance,
- accueillir des étudiants non seulement russes mais aussi ouest-européens dans ces mêmes cursus diplômants.

### **Les résultats du projet :**

- R1. Architecture de la maquette du master impliquant les quatre universités partenaires (constitution de l'équipe pédagogique) et définition des modules d'enseignement
- R2. Développement du travail collaboratif entre les quatre partenaires pour la consolidation en un master intégré
- R3. Création de nouveaux enseignements en EE2i en Russie et introduction du supplément au diplôme
- R4. Mise à disposition des étudiants d'un tutorat pour l'enseignement à distance
- R5. Cahier des charges et supports pour la professionnalisation du master (stages, études de cas, participation des professionnels aux enseignements)
- R6. Ouverture et fonctionnement des enseignements du master européen EE2i et co-diplomations
- R7. Diffusion
- R8. Pérennité
- R9. Contrôle de la qualité et suivi du projet
- R10 Gestion du projet

### **Les activités du projet :**

A1-Définition de l'architecture du master;

1-1 expertise des contenus des formations des universités du consortium

1-2 Analyse des besoins du marché de l'emploi russe dans le domaine retenu

1-3 Constitution de l'équipe pédagogique

A2-Construction et harmonisation inter- universités des modules et méthodes du master

2-1 Harmonisation pédagogique des thématiques,méthodes, et supports

2-2 Valorisation en unités européennes

2-3 Définition des critères d'orientation et de sélection des étudiants

A3- Elaboration et validation des contenus, supports, et dispositifs pédagogiques

3-1 Formation des enseignants-chercheurs russes sur les objectifs et exigences du processus de Bologne

3-2 Construction des modules et des syllabus et rédaction par les enseignants de supports pédagogiques

3-3 Mise en cohérence pour un dispositif européen intégré

A4- Mise en place de l'enseignement à distance

4-1 Formation des tuteurs  
4-2 Achat d'équipement  
4-3 Mise en place de la plateforme  
4-4 Mise en place des modules en ligne

A5- Professionnalisation et construction des études de cas  
5-1 Elaboration des cahiers des charges pour les stages et intervention des professionnels  
5-2 Elaboration d'études de cas réels d'entreprises russes, comparaison cas entreprises F, I, P

5-3 1 Séminaire annuel universités-entreprises

A6-Réalisation des enseignements EE2i  
6-1 Sessions d'enseignement présentiel en complément au dispositif à distance  
6-2 Ouverture de l'ensemble du dispositif pédagogique

A7-Evaluation, transfert, et extension de l'expérience  
7-1 Conférence internationale d'évaluation et transmission de l'expérience  
7-2 Ouverture des programmes à d'autres partenaires russes via l'enseignement à distance

A8-Pérennité  
8-1 Consolidation de la structure de coordination au sein de FINEC  
8-2 Elargissement du partenariat avec les milieux professionnels

A9-Contrôle de la qualité et bilans de suivi  
9-1 Contrôle qualité dans l'ingénierie de formation  
9-2 Contrôle qualité des enseignements

A10-Gouvernance et gestion du projet  
10-1 Réunions de pilotage et coordination  
10-2 Gestion administrative et financière régulière  
10-3 Rapports d'avancement et rapport final

### **Les partenaires du projet :**

- Université d'Economie et des finances (FINEC) de St Petersburg (RU) – [liens sur le site \(www.finec.ru\)](http://www.finec.ru)
- Università degli studi di Roma - La Sapienza (IT) - [liens sur le site \(www.uniroma1.it\)](http://www.uniroma1.it)
- Académie d'économie de Krakow - [liens sur le site \(http://nowa.uek.krakow.pl\)](http://nowa.uek.krakow.pl)

# RAPPORT FINAL DU PROJET

## Niveau général de réalisation

### 1) Rappel des objectifs définis dans le dossier de candidature

L'objectif global défini dans le projet était le suivant : « créer et mettre en place un master européen en économie, combinant enseignement présentiel et enseignement à distance, à l'Université d'Economie et des Finances de Saint Petersburg »- dite Finec-, (...), « organisé en coopération avec les 3 universités européennes associées » (UPMF de Grenoble, Université d'Economie de Cracovie, La Sapienza de Rome), (...), « et offrant aux étudiants le choix de plusieurs parcours de spécialités en Economie des Entreprises et Intégration Internationale (EE2i) »

Cet objectif se déclinait en 5 objectifs spécifiques :

- « aménager un nouveau cursus de niveau Master à l'Université Finec de St Petersburg, satisfaisant à la fois aux normes du processus de Bologne et aux standards fédéraux du Ministère de l'éducation russe
- réaliser la professionnalisation des enseignements (contenus et méthodes) en relation avec l'environnement économique et social des entreprises
- développer les collaborations et transferts pédagogiques au sein du consortium en appui à la professionnalisation
- élaborer des filières bi-diplômantes (RU-FR,IT,PL) combinant enseignement présentiel et à distance
- inciter à la mobilité des étudiants russes et européens »

L'analyse initiale des besoins mettait l'accent sur 2 aspects :

- dépasser l'approche traditionnelle académique de la formation des étudiants russes en Economie et mieux satisfaire les besoins de professionnalisation : cibler la professionnalisation sur l'acquisition des nouvelles compétences requises par les nouvelles conditions de l'activité des entreprises à St Petersburg et en Russie, avec l'intégration internationale croissante de leurs activités et organisations.
- développer des filières à doubles diplômes entre Finec et des universités européennes, par un processus de coopération entre enseignants russes et européens permettant l'adaptation et le renouvellement des contenus et méthodes pédagogiques en rapport aux questions émergentes dans l'économie réelle et les pratiques professionnelles en entreprises

### 2) Les résultats atteints au terme du projet : conformité aux objectifs et réponse aux besoins

**Les objectifs et résultats attendus du projet ont été très largement atteints, le Master a été créé en « Economie de l'entreprise et intégration internationale », en répondant tout particulièrement aux besoins de professionnalisation et de structuration des enseignements dans une maquette pédagogique commune aux 4 universités du consortium, qui ont pu ouvrir ce dispositif de Master aux étudiants dès la deuxième année du projet, permettant ainsi une phase d'expérimentation réelle du système pédagogique construit simultanément.**

Dès son démarrage, à la forte demande du Recteur de Finec, le projet s'est inscrit dans la perspective d'un jour futur où un véritable master européen unique pourrait être le diplôme délivré en commun par les 4 universités du consortium.

Dans les conditions actuelles, toutefois, avec l'exigence de réalisme pour l'immédiat, cette perspective a surtout permis de rechercher constamment une forte intégration et la cohérence d'ensemble du dispositif des enseignements dans le travail d'élaboration accompli par les 4 universités durant les 3 années du projet.

Mais s'agissant du diplôme délivré aux étudiants, celui-ci ne peut pas être unique pour l'instant, et le système a été construit en s'appuyant sur les habilitations nationales de diplômes pour chacune des universités, pour permettre la délivrance de deux diplômes nationaux aux étudiants : le master russe de Finec en « Economie de la firme », et l'un des 3 masters des universités européennes selon la spécialité choisie par l'étudiant. **C'est cet ensemble intégré de cours débouchant sur 3 doubles diplômes qui constitue le master européen « Economie des entreprises et intégration internationale » (EE2i) qui a été construit et ouvert.**

Le master EE2i se déroule ainsi en 2 années s'articulant de la façon suivante :

- première année de master (M1) : tronc commun de cours dispensés essentiellement par Finec en présentiel, avec un cours dispensé en commun par les 4 universités et un cours offert par chaque université européenne pour présenter la problématique de spécialité dont elle a la charge ensuite
- deuxième année de master (M2) : choix d'une spécialité par les étudiants parmi 3 offertes par les 3 universités européennes du consortium (une chacune : « Ressources Humaines et compétitivité internationale » par l'UPMF, « Management de la qualité et Innovations » par La Sapienza-Roma, « Management du changement en économie globale » par l'université d'Economie de Cracovie), avec un cours dispensé en commun par les 4 universités du consortium et un cours par Finec sur un thème transversal aux 3 spécialités.

Cette structure pédagogique répartit donc les rôles respectifs des universités de la façon suivante entre M1 et M2, pour l'essentiel :

- Finec assure l'essentiel des enseignements de M1, tandis que les universités européennes assurent l'essentiel de M2, chacune dans une spécialité que les étudiants ont à choisir.
- Les 4 universités assurent ensemble, en M1 comme en M2, un cours dit « cours commun » afin d'assurer une unité thématique et pédagogique au master, pour les étudiants, et de profiter de l'atout constitué par la réunion de 4 universités et de leurs façons d'aborder une même matière, dispensée en recourant à des études de cas réels d'entreprises basées sur chacun des territoires des 4 pays concernés (spécialement en M2).

**L'objectif d'intégration pédagogique (master européen) est donc atteint, tout en ménageant aux étudiants une diversité de 3 parcours de spécialités différentes en M2.**

Le découpage retenu entre les 2 années M1 et M2 permet de satisfaire aux standards fédéraux du Ministère russe de l'éducation, les matières imposées trouvant plus facilement place en M1, et en même temps d'offrir aux étudiants de Finec un choix de spécialités enseignées en M2 seulement, ce qui facilite l'orientation des étudiants et permet un apport des universités européennes au niveau le plus adéquat pour avoir une professionnalisation

des contenus et des méthodes, intégrant notamment la période de stage à plein temps en entreprise.

Le **système intégré du Master EE2i**, permet que soient appliquées **les normes européennes et particulièrement le système des crédits (ECTS), grâce à la reconnaissance mutuelle des matières validées par les étudiants pendant leurs 2 années M1 et M2 :**

- reconnaissance, par les universités européennes, des notes et crédits obtenus aux matières et examens de M1 passés avec les enseignants russes de Finec
- reconnaissance par Finec des notes et crédits obtenus aux matières et examens de M2 passés avec les enseignants des universités européennes pour chacune des 3 spécialités
- coordination des composantes de l'examen et attribution de la note et des crédits par le jury du consortium pour les cours communs de M1 et M2
- système mixte d'évaluation pour le stage et le mémoire professionnel ou thèse (selon les termes propres à chaque langue ou université) de master : évaluation par le tuteur en entreprise et l'enseignant chargé du suivi dans l'université concernée, suivie d'une soutenance devant jury mixte (enseignants russe et européen), et du passage de l'examen d'Etat requis par les standards propres au diplôme russe de master
- la double inscription des étudiants en M2, à la fois à Finec et dans l'université européenne de la spécialité choisie, permet finalement la délivrance de deux masters, en fin d'études de M2
- la convention multilatérale signée par les recteurs ou présidents des 4 universités du consortium fournit le cadre institutionnel d'existence de ce master

**L'introduction de méthodes et contenus pédagogiques nouveaux est parvenue à tenir l'objectif de professionnalisation de la formation donnée aux étudiants**, grâce aux séminaires mixtes universités-entreprises qui ont été réalisés à plusieurs étapes de l'avancement du projet, combinant plusieurs formes de travail collaboratif entre enseignants des universités et managers d'entreprises, et associant parfois également les étudiants :

- réalisation d'enquêtes sur le marché du travail et les besoins de compétences, discussion de leurs résultats en séminaire mixte, expression par des managers d'entreprises de St Petersburg de leur perception des profils types des jeunes diplômés sortant de Finec et des améliorations prioritaires à apporter à leur formation
- conférences-discussions, en séminaire mixte, sur des sujets transversaux aux différentes facettes de l'économie des entreprises aujourd'hui et du processus d'intégration internationale (management des restructurations, privatisations, modernisation de capacités de production, délocalisations,...)
- master class ouvertes à un public mixte universitaire (étudiants et enseignants) et professionnel (managers d'entreprises) présentant les grandes tendances de l'évolution des pratiques actuelles des entreprises dans les domaines de management et de stratégie économique concernant les thèmes du master EE2i et de ses 3 spécialités
- élaboration et présentation d'études de cas en association (type binôme) entre enseignants et managers, enseignées aux étudiants de M2 dès la première réalisation du cours commun, cette formule ayant pu être effectivement offerte en présentiel aux étudiants surtout par des binômes français et russes, la participation présentielle de managers polonais, ou italiens surtout, ayant été plus difficile et limitée

Ainsi, malgré la formule dominante d'enseignement à distance pour les cours de spécialité des universités européennes en M2, des formes complémentaires de séminaires présentiels ont pu être expérimentées pour les premiers étudiants admis depuis l'ouverture du master,

lors des 2 dernières années du projet. Ces formes ont privilégié l'appui sur des études de cas, et fait appel à la participation de professionnels d'entreprises intervenant comme professeurs associés dans les universités Finec et UPMF surtout.

La **formule** sera poursuivie à l'avenir, **fondée d'abord sur des supports d'enseignement à distance** par les universités européennes **pour M2**, mais **complétée par quelques séminaires présentiels** tels que ci-dessus rapportés, se déroulant à Finec. Ces compléments se sont révélés indispensables et très réussis pour mettre les étudiants en situation active la plus proche possible de situations professionnelles.

En outre, les cours communs de M1 et de M2 étant dispensés en présentiel pour l'essentiel, ou par visioconférence, et non par supports photocopiés d'enseignement à distance, cela facilite également la coordination entre les enseignants impliqués des universités du consortium.

**Le travail de coopération entre enseignants de Finec et enseignants des universités européennes a été essentiel pour la mise en œuvre de tout le dispositif pédagogique, combinant diverses formes d'enseignement présentiel et d'enseignement à distance.**

Les étudiants russes de M2 peuvent ainsi bénéficier d'un encadrement ou tutorat léger pour guider leur plan de travail des cours enseignés à distance par les enseignants européens au moyen de photocopiés et documents annexes, et de communications, avec une plateforme pédagogique (Dokeos) en développement.

A l'initiative très volontaire des enseignants russes de Finec, et notamment de l'équipe jeune de l'Institut international d'Economie et Politique développé pour l'appui des programmes internationaux de diplômes, des binômes ont été constitués entre eux et les enseignants européens auteurs des cours de chacune des 3 spécialités de M2 offertes par les universités de Grenoble, Rome, et Cracovie.

Les stages réalisés dans les universités européennes ont pu ainsi éviter de rester sans suite, ils ont plutôt constitué une étape dans ce processus de coopération, se traduisant par **un enseignant russe désormais désigné comme référent local pour chaque cours de spécialité européenne**, selon les besoins de communication et d'appui pédagogique pour les étudiants.

Enfin, la combinaison de quelques enseignements présentiels avec l'enseignement à distance peut permettre **une mobilité étudiante, et pas seulement enseignante** (voir plus loin, sur la mobilité).

On peut résumer en quelques réussites-clés le bilan dressé ci-dessus, concernant l'atteinte des résultats du projet mais aussi le processus de travail d'élaboration qui a pu le permettre.

C'est le caractère exigeant et ambitieux de ce processus qui a pu néanmoins rencontrer parfois certaines difficultés, sinon impossibilités, pouvant parfois occasionner une petite déconvenue.

### 1) **Les réussites clés**

- L'ouverture d'un **Master européen** par doubles diplômes **dans un domaine autre que ceux les plus prisés par les programmes internationaux d'économie/gestion en Russie** (Finance, marketing, MBA standards,...) constitue une première réussite notable. En outre, ce domaine est **innovant**, par rapport aux découpages standards des disciplines d'économie et gestion qui président aux périmètres et intitulés de diplômes.

Le master EE2i est à l'intersection du champ de l'Economie de l'entreprise et de la problématique de l'intégration internationale et ses 3 spécialités portent sur des domaines d'exercices professionnels qui émergent aujourd'hui fortement en Russie, en dehors des questions dominantes de finance/marketing : Ressources Humaines, Qualité et innovation, Management du changement.

- L'**implication de managers**, surtout français et russes, a été un facteur clé de la réussite de la **professionnalisation** des enseignements : implication comme **professeurs associés** à certains séminaires ou à l'élaboration de supports pédagogiques, ou pour l'accueil d'étudiants pour le stage.
- L'**approche interculturelle** dans les cours communs et **son application à des cas réels d'entreprises** étudiés est une valeur ajoutée propre de ce Master européen
- S'appuyant sur une longue histoire antérieure de coopération pédagogique avec l'UPMF, la **constitution d'une équipe de jeunes enseignants motivés de Finec** a joué un rôle à la fois fédérateur et d'appui, tout à fait décisif pour l'unité du master et la faisabilité des enseignements à distance des 3 universités européennes, sachant l'habitude des étudiants russes à des études plus « scolaires » par cours académiques présentiels.
- L'organisation de la **gestion du projet** par l'UPMF a bénéficié d'une **solide expérience** et de compétences administratives et logistiques fortement développées par des projets Tempus antérieurement conduits, ce qui **a permis de former aussi des collègues russes de Finec** pouvant ainsi faciliter la réalisation des opérations en assurant correctement les **tâches locales de coordination** sur place à Finec.
- L'**implication totale du recteur de l'université Finec**, sur toute la durée du projet, a été tout à fait essentielle pour renforcer les moyens institutionnels de l'introduction du Master créé dans les cursus d'études de Finec, comme pour donner l'impulsion nécessaire au processus de la convention multilatérale engageant les 3 universités européennes avec Finec.
- La production de **tous les supports de cours en anglais** s'est imposée davantage encore pendant le déroulement du projet qu'à son origine, permettant de réussir à enregistrer un nombre croissant d'étudiants candidats au master, alors que le français, l'italien, ou encore plus le polonais, ne sont des langues parlées désormais que par un nombre décroissant d'étudiants.
- L'**articulation des questions pédagogiques, administratives, et financières**, lors des réunions de gestion/coordination du projet a été le **garant de la durabilité du système de master élaboré**, et la **participation de l'expert indépendant aux étapes-clés** de l'élaboration et des coordinations a permis de faciliter le processus interculturel de ce travail complexe, grâce à un regard externe au consortium et à l'adoption d'une démarche qualité.

## 2) Les difficultés restant à surmonter



- La dissymétrie inhérente au système Tempus, entre université bénéficiaire (pays non membre de l'UE) et autres universités partenaires (européennes), rend plus difficile et plus exigeante (motivation) la **disponibilité nécessaire des personnels enseignants, techniques, et administratifs des universités européennes**.  
Ceux-ci sont déjà souvent surchargés par leurs fonctions de base pour le déroulement des cursus standards d'études pour leurs étudiants habituels dans leurs universités, et peuvent parfois avoir le sentiment d'une inversion paradoxale des priorités et des allocations de moyens, en considérant notamment les difficultés locales de réponse aux besoins de formation et d'insertion professionnelle des étudiants « locaux ». **La déconvenue peut prendre la forme de cette impression étrange que l'on va faire ou faire faire ailleurs ce que l'on n'a malheureusement pas autant les moyens de faire chez soi.**
- Les **dotations de moyens** (locaux, équipements, personnels) peuvent être, de plus, **assez inégales d'une université à l'autre du consortium**, en fonction des politiques nationales consacrant plus ou moins d'effort budgétaire à l'enseignement supérieur, et **les moins dotés ont du mal à suivre**, par exemple pour l'utilisation des nouvelles technologies et le développement de supports pédagogiques spécifiques d'enseignement à distance.
- Les deux difficultés précédentes se sont traduites par la **concentration des personnels réellement porteurs du déploiement du projet** sur un petit noyau extrêmement motivé, mais dans lequel **Finec et l'UPMF portaient l'essentiel** « à bout de bras », tandis que l'engagement des 2 autres universités ne parvenaient pas toujours à assurer la continuité du processus d'élaboration pédagogique commune et la cohérence institutionnelle.
- Dans le système de master européen mis en place, **la double diplomation entre Finec et l'université d'économie de Cracovie n'a pas pu, à ce jour, être obtenue avec délivrance du diplôme national polonais de master**. En effet, même au bout des 3 ans du projet, les standards ministériels polonais ont été avancés comme inamovibles, sans aménagement possible même pour l'aspect innovant du master européen permis par le projet Tempus, s'agissant de l'exigence de présence physique de tout étudiant dans les locaux de l'université polonaise pour que puisse lui être délivré un diplôme national, alors que le système construit par le consortium reposait sur une part essentielle d'enseignement à distance en M2. Ce blocage constitue une incontestable déconvenue, car il affecte évidemment l'attractivité de la spécialité dispensée par l'université polonaise pour les étudiants pouvant s'engager dans le master européen EE2i.
- L'**unité du système de master mis en œuvre** en commun par les 4 universités est un point essentiel à sauvegarder et nécessite la poursuite d'une coordination multilatérale, pour l'organisation pédagogique tout spécialement. Or, avec les difficultés ci-dessus évoquées, **le fonctionnement risque de passer à un mode de plus en plus bilatéral**, avec chacun des couples de diplomation constitués par Finec et chacune des 3 universités européennes, selon ses modalités propres.

### Programmes et cours

## 1) Niveaux et types de cours

Le niveau des cours réalisés est celui de **première année et de deuxième année de Master**, avec la répartition détaillée ci-après, donnant la liste des cours dans chacune des deux années de master, présentée en anglais, telle qu'elle est communiquée officiellement à l'ouverture de l'année d'études pour les étudiants, sur la base de l'accord multilatéral signé par les recteurs et présidents des 4 universités du consortium.

### **Curriculum of the European Master of “ECONOMICS OF ENTERPRISES AND INTERNATIONAL INTEGRATION”**

#### **First year**

##### **60 ECTS**

- Activity of international companies in global environment
- Business organization and economy of enterprise in the international area
- Microeconomics 1
- Microeconomics 2
- Financial management and financial planning at the enterprise
- Investment mechanism for the companies development
- Organization of quality management at the enterprise
- Econometrics' methods for decision making
- Mathematical models and informational resources and computer technologies in applied economics
- Business research methods
- 4 cross-views on enterprise's development in the European area (common courses by four Universities)
- English course
- Optional courses: Italian, French and Polish languages

#### **Second year**

##### **60 ECTS**

##### **Specialization: “Quality Management and Innovations”**

- Total Quality Management
- Management of Quality System
- Management on Technology Innovation
- Operational Process Management
- Supply chain management
- General Business Management
- International marketing
- Common course: 4 crossed-views (case studies) on restructuring and international integration of enterprises (common courses by four Universities)
- English course
- Optional courses: Italian, French and Polish languages
- Master thesis
- Internship
- Final exams

## **Second year**

**60 ECTS**

### **Specialization: “Human resources management and international competitiveness”**

- International competitiveness and HR strategies: fundamental aspects
- Competencies, job evaluation and wages
- Corporate social responsibility
- Labor, performance and health
  - 1) labor conditions’ audit
  - 2) performance ‘s management
- Social negotiation and collective relationships' systems in Europe
- Knowledge management
- Global enterprise and corporate management
- English-American private law of contracts
- NGOs in the international system
- Common course: 4 crossed-views (case studies) on restructuring and international integration of enterprises (common courses by four Universities)
- English course
- Optional courses: Italian, French and Polish languages
- Master thesis
- Internship
- Final exams

## **Second year**

**60 ECTS**

### **Specialization: “Change Management in the enterprise in the context of international competition”**

- Organization development and change management
- Strategic management in organization development
- Audit and controlling in restructuring of international company
- Management of enterprise restructuring
- Value based methods of restructuring management
- Change management and environment
- Modern methods of international management
- Strategic brand management
- Common course: 4 crossed-views (case studies) on restructuring and international integration of enterprises (common courses by four Universities)
- English course
- Optional courses: Italian, French and Polish languages
- Master thesis
- Internship
- Final exams

**TOTAL for 2 year 120 ECTS**

En **première année**, organisée sur le principe d'un **tronc commun**, tous les cours sont obligatoires, à l'exception d'un cours optionnel de langue à choisir entre français, italien, ou polonais.

Les thèmes de ces cours répondent :

- pour une part à des obligations de standards fédéraux russes,
- pour une autre part à des choix qui sont d'abord ceux de l'université Finec en fonction des chaires qui sont impliquées à l'appui de ce master européen EE2i,
- et, pour le cours commun, à la volonté du consortium de donner aux étudiants une connaissance de la dimension européenne du développement des entreprises, à partir des approches d'enseignants des 4 universités et pays associés pour la réalisation de ce cours commun.

En **deuxième année**, organisée en **3 spécialités** essentiellement indépendantes, le **choix de l'étudiant** est celui de l'une de ces spécialités, et les cours qui y sont dispensés sont obligatoires, à l'exception d'un cours optionnel de langue à choisir entre français, italien, ou polonais.

Les thèmes de ces cours répondent :

- pour chaque spécialité, à la nécessité de s'appuyer sur les habilitations nationales de masters obtenues par les 3 universités européennes, chacune dans leur pays, tout en ayant à adapter les cours offerts à leur destination pour des étudiants en Russie, avec un autre contexte économique et social
- pour le cours commun, à la volonté du consortium de réunir les étudiants des différentes spécialités pour suivre un même cours portant sur un thème transversal ("restructurations et intégration internationale des entreprises"), dispensé sous forme d'études de cas apportées par chacun des 4 partenaires universitaires, avec les spécificités de contexte économique et social des pratiques d'entreprises sur l'espace des divers pays.

Les séances de cours commun sont dispensées sous forme présentielle uniquement, tandis que les cours de spécialités s'appuient d'abord sur des supports d'enseignement à distance complétés parfois par quelques séances de cours présentiels ou d'appui méthodologique.

A ces cours proprement dits, s'ajoute un **stage obligatoire**, d'un minimum de 3 mois à temps plein en entreprise, qui donne lieu à un **mémoire ou thèse de master**. La question du lien entre stage opérationnel et type de mémoire réalisé a fait l'objet de longs échanges entre enseignants, afin de sortir des conceptions académiques pures du mémoire ou de la thèse et de faire du lien entre stage et mémoire un outil pour la professionnalisation de la formation des étudiants.

## **2) Publics ciblés et reconnaissances du programme**

Pour l'accès en M1, les publics ciblés sont d'abord les étudiants issus des programmes de licence ou bachelor en sciences économiques et gestion, ceux de Finec évidemment, mais aussi en provenance des autres universités de Saint Petersburg, et ultérieurement de Russie. Ils sont aussi éventuellement, sous de strictes conditions de sélection par entretien et validation d'acquis, les étudiants provenant de cursus dans d'autres disciplines et qui opèrent une réorientation, mais ces parcours atypiques sont plus difficilement acceptés dans le cadre diplômant russe et ces publics peuvent ici être plutôt acceptés directement en M2 par une université européenne dans sa spécialité, selon les acquis d'expérience pouvant s'ajouter au

diplôme, ce qui devrait concerner surtout des publics salariés de formation continue. Dans ce cas, seul le diplôme national de master de l'université européenne pourra être obtenu.

L'accès en M2 est possible directement à des étudiants de formation initiale n'ayant pas suivi le M1 du master européen et ayant un diplôme russe de spécialistes en économie et gestion, mais dans ce cas, pour l'instant Finec ne reconnaît pas aisément l'équivalence leur permettant d'obtenir le master russe en fin de M2, et ces étudiants risquent alors de ne pouvoir obtenir que le diplôme national de l'université européenne de la spécialité choisie.

Evidemment, tout étudiant qui suit les 2 années du master européen EE2i avec succès obtiendra les deux **diplômes nationaux** : le master russe d'Economie de l'entreprise, et le diplôme national de l'université européenne qui dispense la spécialité suivie par l'étudiant en M2, sauf dans le cas de l'université d'économie de Cracovie qui ne peut, à ce jour, délivrer son diplôme national (voir plus haut) mais seulement un certificat.

Les **adaptations partielles de programmes des masters habilités sur chaque base nationale**, avec une composition de cours différente dans le cadre du master européen EE2i, ont été reconnues par les instances des universités européennes (conseils de master), dès lors qu'elles étaient limitées. Ainsi, parmi les cours qui composent la spécialité RHci (UPMF) du master européen EE2i, 3 sont différents de cette même spécialité telle qu'elle est enseignée à Grenoble dans le cadre de l'habilitation d'origine. ( par exemple : il est apparu nécessaire de remplacer le cours de droit du travail français par un autre cours, plus utile pour les étudiants russes)

Du côté russe, la mise en place de ce master européen a permis simultanément à Finec celle de son diplôme national russe de master en Economie de l'entreprise, habilité par le ministère.

Les années universitaires 2006/2007 et 2007/2008 ont eu un caractère expérimental, mais **déjà avec un nombre significatif d'étudiants inscrits** : ainsi, pour la première année de diplomation, en 2007/2008, il y avait 24 étudiants admis en M1 et 9 en M2, dont 7 ont été diplômés (5 en spécialité de l'UPMF, 1 en spécialité de La Sapienza-Roma, 1 en spécialité de Cracovie)

A la fin du Tempus, **la rentrée 2008/2009 s'est faite avec un nombre nettement croissant d'étudiants : 30 admis en M2 dont 6 par accès direct** en provenance d'autres cursus d'étude universitaire de Saint Petersburg que Finec, **et 15 admis en M1**.

Les 30 admis en M2 se répartissent à égalité entre les spécialités de l'UPMF et de La Sapienza-Roma, mais il n'y a aucun étudiant dans la spécialité de Cracovie.

Outre les étudiants inscrits pour le programme régulier attaché au diplôme, les « **master class** » ou « **open class** » ont réuni un public important (**jusqu' à 80 personnes**), composé non seulement des étudiants inscrits au master, mais aussi d'autres étudiants des cursus d'économie/gestion de Finec, et de salariés, souvent managers d'entreprises de St Petersburg, intéressés par l'association de professionnels d'entreprises aux enseignants européens comme intervenants.

Cela pose clairement la question de **l'accueil du public de formation continue** dans le master proprement dit, pour le diplôme. C'est un objectif pour la suite, la division traditionnelle entre formation initiale et formation continue dans les cursus russes étant peu à peu remise en question dans l'organisation institutionnelle universitaire.

### 3) Matériels et méthodes didactiques, évaluations

De par son architecture et son **principe de doubles diplommations**, le master EE2i a été construit en utilisant d'abord **le plus possible la base des cours préalablement existants** dans chacun des masters fournissant les enseignements et spécialités retenus, au sein des 4 universités du consortium, en satisfaisant ainsi simultanément aux **exigences de l'habilitation nationale** pour la délivrance de diplômes reconnus **d'abord dans chaque pays**.

Aussi, les matériels didactiques produits ont bénéficié de l'existant, mais cela de différentes façons.

Pour l'année **M1**, l'essentiel des cours étant dispensés en **présentiels par les enseignants de Finec**, ceux-ci ont été adaptés de leurs pratiques préalables, sans partenariat avec les enseignants européens. Seul le **cours commun** a été à la fois **complètement nouveau et créé en partenariat entre les 4 universités**, dispensé en présentiel et par visioconférences, ne donnant pas lieu à la production de photocopiés.

Pour l'année **M2**, l'essentiel des cours est ici dispensé en **enseignement à distance par chaque université européenne dans sa spécialité**, avec quelques séminaires présents en appui. Les matériels pédagogiques produits ont été surtout des **photocopiés par matières, tous en anglais, parfois spécifiquement créés, parfois adaptés, parfois uniquement traduits de la langue d'origine en anglais**.

La situation était ici différente entre les 3 universités européennes.

L'UPMF ayant déjà l'expérience d'enseignements à distance dans ses masters, des matériels ont pu être largement repris de l'existant et traduits lorsque leurs contenus n'étaient pas décalés par rapport aux savoirs utiles et besoins de compétences dans le contexte russe. Cela a permis de dégager du temps d'élaboration d'autres **supports pédagogiques spécifiquement créés, et dépassant notamment la forme des photocopiés** de cours. Ainsi 2 **DVD** ont été produits présentant des interviews et des situations d'entreprises, constitutifs d'études de cas, sur les sujets de l'impact de l'internationalisation sur le développement stratégique des entreprises, et de la négociation du changement dans le contexte actuel de la globalisation et des restructurations d'entreprises. En même temps, la plateforme pédagogique **Dokeos** utilisée à la faculté d'économie de l'UPMF, a été installée également chez Finec, et permet la mise en ligne de tous les supports de cours en fonction des choix des enseignants, la possibilité de forum, la circulation de l'information.

Pour La Sapienza-Roma et Cracovie, l'existant était constitué de cours présents préalables au master européen créé, et il a donc fallu d'abord adapter pour l'enseignement à distance, les séminaires présents réalisés en complément ayant constitué ici un appui indispensable au travail des étudiants. Un expert informaticien de Dokeos à l'UPMF a visité également ces universités, comme il l'a fait chez Finec, pour inciter au déploiement de cet outil de façon coordonnée sur l'ensemble du consortium.

Le **cours commun de M2**, comme en M1, est complètement nouveau et créé **en partenariat** entre les 4 universités, sous forme d'**études de cas réels d'entreprises et de restructurations**, associant le plus possible la participation de managers d'entreprises à celle des enseignants dispensant ce cours commun. Les matériels ne sont pas tous diffusés au-delà de leur présentation en séance, pour des raisons de confidentialité. Ici le **processus (pédagogie active, mises en situation) compte davantage que le produit (tel matériel à « afficher »)**.

**Tous les cours sont délivrés en anglais**, en présentiel comme dans les supports d'enseignement à distance, afin de pouvoir accueillir suffisamment d'étudiants pour que le

ystème soit viable, et que la baisse de la connaissance du français, de l'italien, ou la faible connaissance du polonais, ne soient pas un obstacle à la diffusion de ce master européen.

En même temps, pour chaque **spécialité M2 d'université européenne**, les cours **peuvent aussi être accessibles ou disponibles dans la langue nationale de l'université concernée**, si l'étudiant le demande, en particulier s'il désire suivre un semestre ou l'année d'études en enseignement présentiel dans l'université européenne elle-même. (voir plus loin : mobilité)

**Dans tous les cas**, pour les 3 spécialités de M2, et pas seulement pour les cours communs de M1 et M2, un partenariat a été construit par **binômes entre enseignants européens et enseignants de Finec**, non pour la conception première et les contenus des cours à enseigner qui sont de la seule responsabilité de chaque enseignant européen auteur de son cours, mais pour l'adaptation des méthodes de travail des étudiants et des exemples d'application au contexte russe des études et de l'économie.

Cela pourra permettre des aménagements de contenus ou des substitutions de cours à l'avenir, pour améliorer l'appropriation des programmes et cours nouvellement offerts par ce master européen EE2i aux étudiants de Finec ou de Russie, sous contrainte des habilitations nationales nécessaires par ailleurs.

Ces binômes sont un partenariat vivant, avec de la continuité, permettant en fait un **retour d'expérience** et une certaine évaluation des enseignements et de leur adéquation.

Mais au-delà, **une évaluation de chacun des enseignements par les étudiants du master a été mise en place et a fonctionné dès l'année 2007/2008**, avec un barème et une cotation, appliqués de la même façon aux 4 partenaires du consortium.

### **Restructuration**

Concernant l'université d'économie et des finances de Saint Petersburg (Finec), la création de ce master européen s'est d'abord appuyée sur **3 chaires préalablement existantes**, fournissant la base scientifique et les contributions des enseignants russes, et permettant la bonne intégration institutionnelle du cursus créé avec les conditions requises pour la délivrance du diplôme de master russe :

- chaire « Economie de l'entreprise et gestion industrielle »
- chaire « Economie et gestion de la qualité »
- et à un degré moindre : chaire « Relations économiques internationales »

En même temps, pour la gestion du projet comme du fonctionnement du master qu'il a créé, tant en ce qui concerne les besoins de la coordination pédagogique que les aspects administratifs, financiers, et relationnels externes, Finec s'est appuyé sur son **centre des programmes internationaux en le transformant en un « Institut International d'Economie et Politique ».**

Le projet Tempus a donc permis de renforcer le champ d'intervention et les compétences dévolues à ce centre, dont la transformation en Institut apporte à son directeur, Iana Klementovitchous, un niveau de responsabilité proche de celui d'un vice-recteur, et lui reconnaît le pouvoir d'initiative et de coordination, en relation directe avec le recteur, même s'il existe aussi parallèlement un poste de vice-recteur aux programmes internationaux chargé surtout des aspects plus politiques et conventionnels.

Cet Institut s'inscrit donc dans la prolongation des activités lancées d'année en année par le centre antérieurement existant, et regroupe maintenant la coordination pédagogique et la gestion de plusieurs programmes internationaux de licence ou bachelor (avec l'UPMF notamment, ancienne filière francophone, développée également en anglais désormais, sur les 3 années de licence), et de master

(outre le master européen EE2i, il y a un Master Finance/Assurances avec l'université Paris-Dauphine, et un MBA avec l'université de Hambourg).

Ce regroupement d'activités permet une rationalisation des locaux (salles de cours affectés à l'Institut) et de leur usage entre les divers programmes internationaux, une meilleure communication aux étudiants leur permettant de voir et choisir entre les divers programmes internationaux, une dynamique d'image et de constitution d'un sentiment d'appartenance à des programmes de qualité ouverts sur l'international et le partenariat avec des universités européennes, et **l'une des forces remarquables de ce centre réside dans la véritable équipe de jeunes enseignantes, la plupart docteurs, quelques-unes en thèse, qui a pu se développer, de façon très soudée.** Ces enseignantes sont toutes rattachées normalement à une chaire, où elles font leurs cours ou leurs travaux de recherche, mais sont en plus affectées à des fonctions bien définies dans l'Institut, et y consacrent une part très importante de leur temps, quotidiennement. Elles y ont leur bureau, individuel ou partagé. Elles y assument une polyvalence de tâches, articulant l'administratif et l'organisation aux questions plus pédagogiques.

Cet Institut constitue **une forme institutionnelle innovante**, pouvant parfois obliger à certaines négociations ou relations « diplomatiques » avec les instances du découpage traditionnel (Facultés surtout, chaires.), mais avec le soutien bienveillant du Recteur.

Le financement de cet Institut est en partie dépendant des budgets des programmes internationaux lancés, d'où l'importance des possibilités suffisantes d'autofinancement des cursus diplômants et du nombre d'étudiants inscrits (droits d'inscription), mais il dispose de locaux attribués par l'université Finec (salles de cours, salles équipées pour l'enseignement à distance, secrétariat, bibliothèque spécifique) et ceux-ci vont s'agrandir.

### **Mobilité, formation et développement des professeurs, personnel universitaire, formateurs, étudiants et stagiaires**

**La mobilité des enseignants et autres personnels universitaires** s'est faite **dans les 2 sens** : de Russie vers pays européens, mais aussi des pays européens vers la Russie, afin de réaliser les objectifs d'intégration pédagogique nécessaires à la construction du master comme un ensemble commun aux 4 universités du consortium, et de le faire non seulement « sur le papier » mais en délivrant les enseignements pour les premiers étudiants accueillis.

Les enseignants russes de Finec ont été sélectionnés en plein accord entre universités européennes et responsables de Finec, en privilégiant, sans difficultés, des critères d'adéquation aux tâches à accomplir lors des activités pour lesquelles la mobilité était programmée :

- mobilité pour stages de formation de tuteurs russes en appui à l'enseignement à distance des spécialités de M2 délivrées par chacune des 3 universités européennes :

Les enseignants ont été sélectionnés sur la base de leurs affectations respectives soit globalement à une spécialité parmi les 3 de chacune des universités européennes du consortium (l'enseignant russe référent pour la spécialité de l'UPMF est allé en stage à Grenoble, idem pour chacune des spécialités de Rome et de Cracovie), soit à un ou deux cours (au sein des spécialités) en tant qu'enseignant russe du « binôme » à instaurer avec l'enseignant européen (français, italien, polonais) assurant ce ou ces cours dans son université à Grenoble, Rome, ou Cracovie.

Les stages dans les universités européennes ont fait une large place au travail individualisé de chaque enseignant /tuteur russe avec les enseignants européens, dans une logique d'échange



pédagogique sur les contenus et méthodes de cours, pour faciliter le travail d'appui aux étudiants dévolu aux tuteurs russes.

- mobilité pour l'important séminaire universités-entreprises réalisé à Grenoble en 2007 :

Les enseignants et managers russes (fonctionnant comme professeurs associés) ont été sélectionnés en fonction des interventions à assurer lors des travaux de ce séminaire, ainsi que des responsabilités de développement des méthodes de professionnalisation des enseignements du master et de leur diffusion institutionnelle.

- mobilité pour réunions de coordination organisées, à tour de rôle, dans chacune des universités du consortium, afin de toutes les impliquer au mieux :

Chaque université du consortium avait désigné, au démarrage du projet, l'équipe des responsables de la coordination avec les autres partenaires.

Outre les tâches de coordination, les enseignants européens ont assuré un certain nombre de séminaires d'élaboration du système pédagogique et des cours aux étudiants après l'ouverture du master, en étant sélectionnés pour cela en fonction de leurs responsabilités sur les cours concernés dans leurs universités d'origine. Certains d'entre eux ont été délégués pour les nécessités des examens et du jury, à Finec.

La conférence finale a évidemment réuni également les recteurs et présidents des 4 universités du consortium, ou leurs représentants.

La reconnaissance de la mobilité par les institutions universitaires, pour les personnels, est certes une très bonne question ! Le système des carrières et promotions dans les universités européennes est loin d'y répondre concrètement d'une quelconque façon significative. C'est plutôt l'expérience internationale ainsi acquise par les personnels qui peut conduire pour eux à des possibilités de rebondir sur de nouvelles missions et projets, venant enrichir leur vie professionnelle mais non leur statut salarial.

**La mobilité des étudiants** n'a pas été exclue par le système d'enseignement à distance qui prévaut dans les spécialités délivrées en M2 par les universités européennes dans notre master EE2i.

En effet, si les étudiants russes sélectionnés au master européen le souhaitent et le peuvent, ils ont la **possibilité d'effectuer leur M2 dans l'université européenne correspondant à la spécialité qu'ils ont choisie pour ce M2**. Dans ce cas, ils suivent les enseignements dans la langue du pays d'accueil et non en anglais, et le programme des cours est d'abord celui des autres étudiants habituels du régime présentiel d'études du master de l'université européenne, ce qui peut se traduire par quelques différences de cours ou contenus pour environ 30% de l'ensemble. L'année ainsi passée en M2 dans l'université européenne est **totalelement reconnue pour la double diplomation de master**, les crédits obtenus après examens sont transférés dans le système de validation pour la délivrance des diplômes.

Cette possibilité a été utilisée par 2 étudiantes de Finec en 2007/2008, qui ont effectué leur M2 à Grenoble, à l'UPMF, en ayant pu bénéficier d'une bourse de la région Rhône-Alpes.

Elle va se poursuivre en 2008/2009, avec 1 étudiante russe en M2 à Grenoble, et une procédure de bourses engagée pour 2 étudiantes russes en M2 à Rome.

Par ailleurs, si les enseignements sont suivis à distance, cela n'empêche pas une **mobilité pour le stage en entreprise**, et celle-ci est même encouragée par les responsables pédagogiques du master européen EE2i.

Ainsi, d'avril à septembre 2008, outre les 2 étudiantes effectuant leur M2 à Grenoble qui ont réalisé leurs stages à plein temps dans des entreprises françaises (Schneider Electric, Hotel du

Groupe Accor), une autre étudiante de la même spécialité (RHci) suivie avec l'UPMF en enseignement à distance a réalisé son stage à Helsinki (Price et Coopers).

Les appréciations mutuelles de ces 3 étudiantes et de l'UPMF ou des entreprises d'accueil ont été bonnes, comme en attestent les excellents résultats obtenus, se traduisant même pour l'une des étudiantes par la poursuite de son activité dans l'entreprise d'accueil, après le stage et l'obtention de son diplôme.

### **Equipement**

Les équipements ont été achetés sur le budget du projet Tempus JEP 25165-2004 ( la liste d'équipements figure sur les factures ci-joints) :

1. 38 ordinateurs et une imprimante ont été installés dans le Département d'Economie et de Management de la Qualité de Saint-Petersbourg – Université d'Etat d'Economie et de Finance (FINEC) – qui gère les étudiants du Master Européen et notamment la spécialité Management de la qualité et innovation - dirigé par E. Gorbashko. Les enseignants de ce département intervenant dans le Master ont également accès à ces ordinateurs.
2. 43 ordinateurs et une imprimante ont été achetés et installés dans le Département d'Economie d'Entreprise et Management d'entreprise – Université d'Etat d'Economie et de Finance (FINEC) – qui gère les étudiants du Master Européen notamment la spécialité management des entreprises et intégration internationale - dirigé par A. Karlik. Les enseignants de ce département intervenant dans le Master ont également accès à ces ordinateurs.
3. 13 ordinateurs ont été installés dans les salles de cours de l'Institut international d'Economie et de Politique de FINEC. Seuls les étudiants des Master internationaux ont accès à ces ordinateurs.
4. 6 grandes caméras et 19 petites sont utilisées pour l'organisation de visio-chat, video-communication à FINEC pour communiqué avec les partenaires européens : Université Pierre Mendès-France (Grenoble, France), La Sapienza (Rome, Italie), Université d'Economie de Cracovie (Pologne), Paris Dauphine University, the Hamburg University.
5. 2 grands écrans et 3 petits ont été installés à l'Institut international d'Economie et de Politique de FINEC. 2 écrans sont utilisés pour les cours donnés par les enseignants européens du Master EE2I. Le grand écran pour les visio-conférences.
6. Un copieur multi-fonctions a été installé à l'Institut international d'Economie et de Politique de FINEC et utilise pour photocopier tous les livrets pédagogiques des étudiants et supports de cours des enseignements européens et russes.

Tous les livres achetés dans le cadre du projet Tempus JEP 25165-2004 sont disponibles à la bibliothèque de l'Institut international d'Economie et de Politique de FINEC. Les livres ont été enregistrés par la bibliothèque de FINEC suivant les standards. Tous les étudiants du Master européen EE2i y ont accès.

### **Gestion du projet: académique et administrative**

**Toutes les institutions partenaires du consortium se sont impliquées et ont soutenu le projet, mais à la hauteur de leurs possibilités et de leurs propres orientations**

**stratégiques d'ensemble, qui dépendent assez largement de leurs divers contextes nationaux.**

La longue et riche expérience de coopération entre l'UPMF et Finec, depuis 1990, a facilité l'implication de ces deux institutions dans le projet, **non seulement au niveau de leurs instances de direction** (recteurs, présidents, doyens des facultés d'économie et de gestion), **mais d'emblée au niveau du « terrain »**, c'est à dire des enseignants et autres personnels ayant à réaliser les tâches les plus concrètes, qu'elles soient administratives, techniques (outil informatique pour l'enseignement à distance) ou pédagogiques. Dans ces deux universités, les composantes institutionnelles qui ont concrètement porté le projet étaient bien définies dès le départ et ont été mobilisées sans discontinuité tout au long des 3 années du projet (les 3 chaires et l'institut ci-dessus signalés pour Finec, la faculté Economie Stratégies Entreprise et son département des masters pour l'UPMF, spécialement l'équipe pédagogique du master RHci). Les objectifs poursuivis par ce projet s'intégraient bien dans les orientations stratégiques des deux universités.

La volonté politique de développer une coopération entre Finec et La Sapienza-Roma a été fortement affirmée dès le début, au plus haut niveau (recteurs, doyens de faculté, responsables des relations internationales).

L'université d'Economie de Cracovie (Académie d'économie de Cracovie au démarrage du projet) a délégué à l'une des responsables de son service des relations internationales la coordination avec les partenaires du consortium.

Dans des contextes différents, les universités de Rome et Cracovie ont eu plus de difficultés que Finec et l'UPMF, à assurer une continuité d'implication d'une équipe cohérente à même de porter la mise en œuvre du projet dans l'articulation nécessaire de ses aspects administratifs et pédagogiques ou académiques (le déploiement d'un master et la contribution de chaque université du consortium à sa part d'enseignements et d'accueil des étudiants dans ce master, exigent un plan d'action assurant la mise à disposition en temps voulu des supports requis, la synchronisation des activités locales avec celles des autres partenaires, etc...).

**Concernant Rome**, la principale difficulté a été l'existence de deux départements de faculté (l'un sur l'innovation, l'autre sur le management de la qualité) conviés à apporter leur contribution pour la spécialité M2 italienne, sans avoir de facilité à coopérer entre eux, chacun étant soucieux de garder ses prérogatives, ce qui ne permettait pas aisément d'avoir un interlocuteur clair pour Finec et les autres partenaires du projet. Cette situation a été en partie créée par une différence d'orientation stratégique due à Finec, qui souhaitait absolument que la spécialité M2 délivrée par Rome ne porte pas seulement sur l'innovation mais intègre également le management de la qualité.

Finalement, cette difficulté a été réglée lors de la troisième année du projet, grâce à la désignation/émergence d'un seul responsable académique ou pédagogique pour la contribution italienne au master EE2i, un enseignant, qui a considérablement accru et fiabilisé l'engagement concret de son institution dans la mise en œuvre.

**Concernant Cracovie**, la principale difficulté a été la dichotomie (insuffisante circulation d'informations) entre la personne la plus continuellement impliquée dans le projet avec grand dévouement (responsable des relations internationales pour les mobilités étudiantes et les projets européens), et les enseignants chargés de la contribution académique ou pédagogique au projet, par ailleurs eux-mêmes dispersés dans des chaires ou département différents, et mobilisés dans d'autres activités universitaires nécessaires à leur carrière et rémunération (conditions de travail et de vie). Le remède à cette difficulté n'a pas été facilité par le fait que les standards ministériels polonais ne permettaient pas à l'université d'économie de Cracovie,

en l'état, de délivrer son diplôme national de master à des étudiants suivant un régime d'enseignement à distance. La rencontre des coordinateurs du consortium avec le recteur n'a pas pu influencer cette situation. Il semble ici que des différences d'orientations stratégiques aient également une part d'explication, l'enseignement à distance n'étant pas un objectif pour le partenaire polonais dans ce projet, la préférence allant plutôt à l'accueil sur place des étudiants, en régime présentiel, pour l'exigence de diplôme, ou à la mobilité chez Finec pour y dispenser des cours plus ponctuellement.

Finalement, cette difficulté n'a pas été totalement réglée mais une solution d'attente a été mise en place pour avancer, consistant à offrir une spécialité par enseignement à distance avec délivrance du certificat (label dit « européen ») de l'université d'économie de Cracovie. L'unité de gestion administrative et académique de cette spécialité devrait donc en être facilitée.

La conférence finale a traduit la volonté des institutions de consolider leurs implications respectives, sur **le socle de la convention multilatérale signée sans limitation de durée**, et prévoyant les avancées et améliorations par avenants et annexes soumis à l'accord institutionnel des 4 partenaires.

### **Diffusion des résultats**

L'effet multiplicateur commence d'abord modestement par **l'accroissement des étudiants dans le groupe ciblé au départ** : les étudiants de Finec, pouvant poursuivre leurs études en choisissant de faire ce master européen EE2i, mais aussi les étudiants venant d'autres universités de Saint Petersburg, et s'inscrivant à Finec pour poursuivre par notre master européen, en s'orientant vers l'une des spécialités offertes par les 3 universités européennes. Un premier résultat encourageant a été atteint, puisqu'on est passé de 2007/2008 à 2008/2009 de 9 à 30 étudiants en M2.

Parmi les nouveaux étudiants inscrits en M2 à la rentrée de septembre 2008, environ 20% viennent d'autres universités de Saint Petersburg.

Ce résultat est néanmoins fragile, car à l'inverse en M1, le nombre d'étudiants inscrits à la rentrée de septembre 2008 était de 15.

### **Un effet multiplicateur plus solide et plus puissant dépend de quelques points clés assez faciles à identifier, mais plus difficiles à influencer.**

D'abord, le **coût de la formation**, même modéré par rapport à d'autres programmes internationaux de formation diplômante, se traduit par un prix de 2500 euros à la charge des étudiants pour l'année de M2, et un peu moins pour M1. La question-clé est alors celle de la **reconnaissance du diplôme sur le marché du travail**, c'est à dire en fait, de la valeur ajoutée de ce master européen qui n'est pas en soi un diplôme unique directement « européen », mais un système intégré de formation débouchant sur **2 diplômes nationaux de master, l'un russe, l'autre européen** (français, ou italien, au moins).

Le « master » russe est une nouveauté pour le marché du travail russe habitué aux anciens « diplômes de spécialistes », et la combinaison avec des masters nationaux de pays européens est à expliquer.

C'est pourquoi le projet s'est attaché à des activités permettant le développement de l'information externe et d'un réseau avec les milieux socio-économiques locaux, y compris les firmes multinationales : association de managers d'entreprises aux séminaires de travail avec les enseignants et aux cours dispensés aux étudiants, plaquettes de communication

externe, présence dans des salons sur l'enseignement supérieur, invitation à la conférence finale du projet.

Ensuite, le recrutement d'**étudiants en provenance d'autres universités que Finec**, ailleurs à Saint Petersburg ou en Russie, **peut se heurter à l'existence de filières complètes que chaque université entend proposer et défendre pour ses étudiants**, surtout s'agissant d'un système de master européen ajoutant un deuxième diplôme étranger et la dimension de coopération internationale. En clair, les autres universités russes préféreraient que l'effet multiplicateur de notre projet se fasse par leur propre inclusion dans le système,... plutôt qu'en envoyant leurs étudiants finir leurs études en allant s'inscrire désormais chez Finec, en même temps que dans l'une des 3 universités européennes du consortium.

La conférence finale n'a pas atteint son but en ce qui concerne

L'obtention de bourses pour les étudiants qui viendraient faire ce master européen avec une mobilité en M2 est également un facteur décisif de diffusion.

Enfin, si l'on veut véritablement élargir les **groupes ciblés**, c'est l'accueil de **publics de salariés en formation continue** qui doit ici constituer la priorité.

Cela impose la poursuite du décloisonnement entre les cursus et départements de formation continue et de formation initiale dans les universités russes, que peut ici favoriser le développement des nouveaux diplômes russes de master.

Le système par **enseignement à distance** en M2 (avec quelques sessions de cours présentiels en complément) est **bien adapté pour faciliter l'organisation du temps pour des salariés**.

Les jeunes étudiants actuellement inscrits au master ont d'ailleurs tous déjà un emploi pour gagner leur vie.

Par contre, pour les publics de formation continue, 2 ans d'étude, c'est souvent considéré trop long. Et s'ils ont déjà un niveau de diplôme d'université russe en 5 ans type diplôme de spécialistes, ils **peuvent souhaiter faire le master en 1 an**, ce qui est admissible pour les universités européennes (par équivalence avec niveau de M1), mais cet accès direct en M2 ne leur permettra d'obtenir que le diplôme national de master du pays européen dont ils choisissent la spécialité (en l'état actuel des règles adoptées par Finec par rapport aux standards fédéraux russes).

## **Pérennité**

Le projet a produit des résultats constituant d'importants acquis et atouts pour sa pérennité.

D'abord, on dispose à présent d'un **ensemble de matériels pédagogiques intégralement en anglais**, et souvent également dans la langue d'origine du pays de l'université concernée.

Cela devrait permettre de toucher un large public, et en même temps de favoriser la **continuation des binômes de travail entre enseignants russes et européens, voire à terme un certain transfert des tâches d'enseignement**.

Les mesures prises par Finec pour soutenir et développer toutes ces réalisations, et le système du master européen du consortium, ont été précédemment exposées, avec le rôle central de l'Institut qui a été consolidé à cet effet.

La condition de pérennité qui l'emporte sur toutes les autres, c'est **l'autofinancement du master EE2i** désormais à satisfaire, et il suppose un effectif minimum annuel de **10 étudiants en moyenne dans chaque spécialité de M2** (« point mort » évalué).

Pour formaliser et institutionnaliser les liens avec des partenaires locaux non universitaires, les mesures prises sont plutôt le maintien des processus d'**association de managers d'entreprises** aux enseignements délivrés aux étudiants, de poursuite des « master class » ou « open class » invitant des professionnels à la fois comme intervenants et comme participants, de diffusion de l'information et de proposition d'intégration du cursus du master EE2i accords de coopération qui commencent à être envisagés entre Finec et certaines grandes entreprises. La formalisation de tels liens en est toutefois à ses débuts.

**Une nouvelle coopération avec les partenaires** du projet a été non seulement envisagée, mais **engagée désormais** (début = janvier 2009), grâce au succès obtenu dans la candidature à Tempus 4 pour un projet d'élaboration de masters en Russie et au Kazakhstan, associant universités d'économie et universités polytechniques ou nationales techniques pour former et diplômer des « ingénieurs économistes de l'énergie et du développement durable ».

Parmi les 4 partenaires du projet terminé EE2i, toutefois, l'université d'économie de Cracovie n'a pu participer à ce nouveau projet, ce qui peut être lié aux difficultés signalées plus haut et vient en tout cas attirer à nouveau l'attention sur le risque d'une continuation du master EE2i à deux vitesses, d'un côté les 3 qui fonctionnent en doubles diplômes nationaux, et de l'autre l'insertion incomplète de Cracovie dans le système de ce master européen EE2i.

A l'inverse, cette nouvelle coopération n'engagera pas seulement à nouveau Finec, l'UPMF, et La Sapienza-Roma, mais d'autres universités européennes (Dortmund, Kuopio), russes ( St Petersburg, Samara), et kazakhs (Almaty), avec 4 entreprises partenaires du projet (Schneider Electric, E.on, Rwe, Integra), et également l'AIIESEC de St Petersburg (partenariat étudiant), avec à nouveau la coopération technique externe de Renate Eras comme expert indépendant.

Cette nouvelle coopération devrait aider aussi à la pérennité du projet précédent EE2i, tant par son sujet et ses objectifs, que par les **partenaires réunis, à la fois plus larges côté universités et intégrant de grandes entreprises.**

### **Impact**

Le projet a produit la mise en œuvre d'un Master, diplôme nouveau en Russie, et il l'a fait doublement : à la fois un master russe, nouvellement habilité par les autorités ministérielles, et l'accès simultanément à 3 masters d'universités européennes adaptés à partir de leurs bases habilitées dans chacun des 3 pays concernés.

**Il participe donc à l'accélération de la mise en conformité des cursus russes avec les critères du processus de Bologne, et au développement d'un espace européen d'enseignement supérieur, en formalisant un système intégré de master en doubles diplômes par l'accord multilatéral entre 4 universités.**

Par le champ choisi, « l'économie des entreprises et l'intégration internationale », le projet permet d'introduire **des thématiques de cours nouvelles pour les étudiants en Russie, sortant du découpage standard des matières traditionnellement enseignées en économie et gestion.**

Par ses méthodes pédagogiques faisant appel à des études de cas réels d'entreprises, et à leur approche croisant les 4 regards et contextes des pays dans lesquelles sont implantées les

partenaires du consortium, le déploiement du master et de ses enseignements apporte aux **partenaires eux-mêmes, enseignants et professionnels qui leur sont associés, un enrichissement de leurs connaissances et un renouvellement de leurs questionnements.** Chacun des membres les plus impliqués dans les universités partenaires est sorti différent du processus des 3 années du projet, en a appris quelque chose, au plan des approches dans sa matière enseignée comme des contextes des études pour les étudiants et les attentes des employeurs.

L'association du centre de l'emploi de Finec, les enquêtes réalisées auprès des étudiants et des entreprises, l'appel aux managers d'entreprises comme professeurs associés, le développement des stages obligatoires et l'orientation des sujets de mémoire ou thèse de master sur des thèmes professionnels liés aux stages, constituent autant d'opportunités créées pour **favoriser l'employabilité** des étudiants et **un réseau collaboratif universités-entreprises.**

Enfin, même si tel n'est pas l'objectif d'un projet Tempus, les partenaires européens (UPMF et La Sapienza-Roma, au moins) ont pu retirer de la mise en place de ce master européen des potentialités à réaliser plus tard également pour leurs étudiants, par les liens créés et la connaissance mutuelle acquise des cursus et systèmes pédagogiques de chacun, comme de ses dominantes de spécialités.