

**Zeitschrift:** Revue économique franco-suisse  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** 44 (1964)  
**Heft:** 2: La formation professionnelle

**Artikel:** Vers un enseignement européen  
**Autor:** Martin, Jean  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-886920>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 02.04.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Les signataires du traité de Rome n'ont pas manqué de penser au rôle dévolu à l'enseignement et à la culture dans la construction de l'Europe. Ils ont traduit ces préoccupations à diverses reprises dans des déclarations et dans des textes. Le projet de création d'une université européenne en fait foi. Si celui-ci n'a pas encore vu le jour, c'est probablement parce que quelques réflexes d'égoïsme national ont tenté d'en accaparer la création. Ces réflexes normaux et excusables en somme s'estompent.

On ne peut pas faire l'Europe sans acquérir au préalable l'esprit européen; mais il faudra, sans doute, plus de temps qu'on ne l'escomptait pour réaliser ce partage équitable et exhaustif de la culture, qui peut prolonger, demain, la gloire de l'Europe. Aussi, plus modestement, quelques hommes, n'ayant d'autres responsabilités que des responsabilités consulaires ou privées, ont pensé, il y a moins de dix ans, que le chemin le plus urgent et, sinon facile, du moins possible en matière d'enseignement européen, était celui de l'enseignement des affaires.

### Les objectifs de l'INSEAD.

La Chambre de commerce et d'industrie de Paris a réalisé un grand pas dans ce domaine, en participant très largement à la fondation d'une école d'enseignement post-universitaire: l'Institut Européen des Affaires (INSEAD) ouvert à Fontainebleau en septembre 1959.

Ce n'est pas d'hier en effet que des préoccupations européennes ont été introduites dans notre enseignement. La fondation de l'École des H.E.C., en 1881 — notamment par l'accent donné dès le départ à l'usage des langues vivantes — devait déjà beaucoup aux impératifs du développement du commerce international à la fin du siècle dernier. Nos écoles techniques d'apprentissage, depuis quarante ans, se sont livrées à des échanges constants avec l'étranger. Leurs initiatives et leurs méthodes sont de plus en plus appréciées hors de France. Le C.P.A., pour sa part, est l'acclimatation originale, depuis plus de trente ans, des conditions entières

ment nouvelles d'application au perfectionnement des hommes d'affaires, de la méthode « du cas », née aux États-Unis il y a près d'un siècle et appliquée à Harvard depuis cinquante ans. Le C.P.A. lui-même a fait largement « école », si l'on peut dire, à l'étranger.

Pour ne citer que l'Europe, on peut indiquer que les centres de perfectionnement créés par les Chambres de commerce de Bruxelles et de Düsseldorf le furent avec son concours technique.

C'est donc tout naturellement que nous avons pensé que ce capital de connaissances et d'expériences pouvait être utilisé avec profit pour la création d'une école entièrement nouvelle.

L'INSEAD est né ainsi d'une conjuration qui demanda beaucoup de patience à ses conjurés; nous évillâmes beaucoup de scepticisme, quelques jalousies, mais aussi notre propre passion pour la tâche. Rassembler de jeunes Européens pour un enseignement commun des affaires supposait d'abord un choix de niveau. Une telle école ne pouvait pas se substituer sans quelque impudence à la totalité de l'enseignement économique dispensé dans les diverses universités d'Europe et dans les grandes écoles techniques et commerciales des divers pays. Elle ne pouvait pas non plus devenir un centre de perfectionnement d'hommes d'affaires déjà aguerris.

Elle devait donc combiner un souci de formation applicable à des jeunes gens n'ayant pas une expérience pratique des affaires et les ressources éprouvées des méthodes actives d'enseignement. Le niveau choisi fut donc le niveau post-universitaire d'une véritable école d'application, c'est-à-dire à la charnière entre de fortes études théoriques, d'une part, et l'entrée dans la pratique des affaires d'autre part.

L'INSEAD devait être une école de complément, une école d'ouverture pratique de haut niveau, conçue en fonction même de nouvelles nécessités européennes en faveur de jeunes gens différents à tous égards.

Il fallait donc, au-delà de ces divergences, trouver ce qui pouvait unir ces jeunes gens de vingt-deux à trente ans, en prévision même des carrières interchangeables qui seraient les leurs demain dans une Europe étroitement unie.

## Vers un enseignement européen



par Jean Martin  
ancien vice-président de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris

L'admission s'opère sur titres. Les dossiers de candidature sont préparés dans chaque pays important par un comité de présélection national.

Chaque comité de présélection national a pour tâche de donner son opinion sur ses propres nationaux ; il s'assure du niveau des titres universitaires fournis par l'intéressé : soit une licence ou un doctorat universitaire, soit le diplôme d'une bonne école d'ingénieurs ou de formation commerciale. L'Institut n'est pas fermé toutefois aux autodidactes, à condition que ceux-ci puissent témoigner d'un effort sérieux ou d'une expérience humaine valable.

Un jury d'admission, siégeant à Paris, prend une décision définitive au vu des renseignements fournis par les sélectionneurs.

Ainsi, nous ne nous attachons pas seulement aux diplômes, mais à la valeur et au caractère des candidats.

En ce qui concerne la variété des formations d'origine, les trois premières promotions depuis 1959 se sont réparties approximativement de la manière suivante :

- 22 % avaient reçu une formation technique d'ingénieur ;
- 18 % avaient reçu une formation économique ;
- 20 % avaient reçu une formation juridique ;
- 25 % avaient reçu une formation commerciale type H.E.C., E.S.C. ou homologue à l'étranger ;
- 15 % avaient reçu des formations diverses.

Nous voulons que notre école reproduise la réalité des affaires, qui fait cohabiter, dans les domaines de la gestion, de l'administration et des diverses directions, des hommes issus de formations fort différentes. Une richesse indiscutable peut sortir de cette confrontation.

La variété des nationalités a été très rapidement d'une très grande richesse à l'INSEAD. Ce fut même pour nous une surprise de voir l'intérêt que nous soulevions auprès des pays les plus inattendus.

En créant une école européenne d'application, nous avons le sentiment vers 1958-1959 que nous ne soulevions l'intérêt des jeunes gens que dans les pays de la

C.E.E., c'est-à-dire les six pays fondateurs du Marché Commun. Nous avions certes pris la précaution de ne pas enfermer, dès le départ, notre école dans les limites trop strictes et trop étroites du Marché Commun. Nous pensions que celui-ci était bien la cause initiale de notre création, mais nous voulions que notre école fût ouverte aux extensions nécessaires que le traité de Rome lui-même laissait prévoir et que l'évolution actuelle a bien dégagées. C'est ainsi que nos trois premières promotions ont formé effectivement 190 élèves, appartenant à 24 pays différents.

Les participants étaient au nombre de 52 pour la promotion 1959-1960. Pour la promotion 1960-1961 : 66. Pour la promotion 1961-1962 : 72.

Sur ces 190 élèves des trois promotions, 119 appartenaient aux six pays du Marché Commun, 56 à d'autres pays d'Europe ; enfin 15 venaient du reste du monde.

Le nombre des participants français a été de 66 sur 190, respectant ainsi à peu près le principe que nous nous étions posé, à savoir qu'aucun pays ne devait avoir, dans chacune des promotions, un effectif supérieur à 30 ou 33 % des participants.

Des participants, autres que français, les plus importants sont, parmi les pays du Marché Commun, les Allemands, et les Belges, dans les autres pays du monde, les Américains. Mais il est bon de noter qu'un petit pays comme le Luxembourg nous a déjà fourni cinq étudiants, et les pays scandinaves depuis les deux dernières promotions augmentent régulièrement leurs effectifs.

S'il peut paraître étonnant que, dans une école européenne, nous ayons pu former quinze étudiants appartenant à des pays extérieurs à l'Europe, c'est tout d'abord parce que les attaches que nous entretenons aux États-Unis avec le Harvard Business School et la fondation Ford, ainsi qu'avec un certain nombre de grandes entreprises américaines, nous ont donné très vite outre-Atlantique une excellente réputation. C'est ainsi que nous avons obtenu pour trois années une aide matérielle non négligeable de la fondation Ford,

à condition que cette aide soit, pour partie, consacrée à la formation future de professeurs d'administration des affaires dans les pays sous-développés.

L'école utilise un corps professoral extrêmement varié, appartenant actuellement à huit pays différents. Il était évidemment exclu d'envisager, pour une école européenne, un corps professoral uniquement français ; nous aurions manqué à nos buts, et nous aurions surtout répandu autour de nous beaucoup de défiance.

Ces professeurs sont donc soit des professeurs attachés à l'école, soit, en beaucoup plus grand nombre, des professeurs visitants, qui, pour 80 à 90 %, sont issus du monde des affaires ; cette expression « monde des affaires » étant comprise dans un sens très large. Nos professeurs sont des ingénieurs-conseils, des organisateurs, des banquiers, des industriels, des techniciens des problèmes humains, évidemment aussi de bons linguistes. Les cours sont dirigés, au choix du professeur, dans une des trois langues de travail : le français, l'anglais ou l'allemand.

## Le programme pédagogique

de la fonction financière dans l'entreprise, vue dans le sens le plus complet, et aborde très vite le cadre international des problèmes financiers, ainsi que le marché des capitaux européens.

Le cours de « Production et de direction industrielle » traite de l'organisation de la production, étudie les problèmes de rémunération, les plannings de production. C'est aussi le cours qui prévoit pour les élèves un certain nombre de visites d'entreprises, afin de confronter nos participants directement avec les problèmes dont ils sont amenés à discuter.

Le choix d'un programme pour une école de ce genre est évidemment le point le plus important.

Cinq cents séances sont consacrées, sur dix mois d'études environ, à des discussions de cas et à quelques conférences et à quelques cours magistraux, répartis en sept grands cours qui sont : Vente ; Finance ; Production, direction industrielle ; Techniques quantitatives ; Relations humaines ; Politique de gestion ; Cadre institutionnel, économique et social de l'Europe.

L'énoncé de ces sept cours montre tout de suite que notre enseignement ne peut pas être du type classique *ex cathedra*. S'il en était ainsi, nous enseignerions probablement le droit, l'économie politique. Or, l'INSEAD n'a pas pour mission de se substituer à l'enseignement traditionnel fait dans les universités de chaque pays. Son caractère essentiellement complémentaire, son désir d'initier de façon pratique à la vie des affaires le contraignent à travailler sur des cas réels, en quelque sorte sur des matériaux vivants, prélevés dans la vie même des entreprises.

C'est ainsi que le cours de vente, par des exemples concrets, traite des questions relatives au consommateur, aux produits, aux canaux de distribution, à la politique des prix, à la promotion des ventes, à la publicité et débouche naturellement sur les coûts de distribution et les problèmes de vente sur les marchés extérieurs et dans le Marché Commun.

Le cours de « Finance » traite

Le quatrième cours, dit des « Techniques quantitatives », se divise en trois parties ; il étudie tout d'abord les décisions de court terme dans le domaine certain : coût différentiel, coût marginal, structure des dépenses, frais variables, contrôle budgétaire, analyse comptable ; les décisions de long terme dans le domaine certain : économétrie appliquée, recherche opérationnelle, statistique ; et les décisions de court et long termes dans le domaine incertain.

Ce cours fait un large appel aux informations les plus actuelles, notamment aux remarquables progrès faits par les Américains dans ce domaine depuis quelques années ; progrès qui commencent seulement à être connus en Europe et dont nous sommes tenus bien informés grâce à nos relations aux États-Unis.

Il est assez intéressant de souligner au passage que cet enseignement pratique des techniques quantitatives rejoint les préoccupations qui sont les nôtres actuellement à l'École des Hautes Études Commerciales.

C'est ainsi que des élèves diplômés H.E.C., ayant bénéficié de cet enseignement rénové des mathématiques modernes, seront, s'ils entrent à l'INSEAD, tout à fait en mesure d'en étudier les applications pratiques plus profondes.

Le cours de « Relations humaines », appellation qui a été préférée à l'appellation classique « Questions sociales », vise, en fait, l'ensemble des relations sociales et humaines à l'intérieur

des entreprises, les problèmes de l'affrontement des hommes et des nécessités de la productivité, les rapports du chef avec ses subordonnés ; tout cet ensemble qui relève, tout à la fois, de la technique et de la psychologie et qui est, aux yeux de certains aujourd'hui, l'un des bons éléments du rendement humain d'une entreprise.

D'une façon plus pratique, ce cours débouche sur les problèmes de main-d'œuvre étrangère et frontalière, et sur les problèmes de décentralisation qui prendront de plus en plus d'importance avec l'intégration de l'Europe.

Le cours de « Politique de gestion », comme d'ailleurs les deux cours précédents, vise essentiellement à former les élèves au choix et à la décision.

Parallèlement à une étude technique de la structure et de l'organisation générale de l'entreprise, de la vie et de la croissance de celle-ci, on s'efforce, par la discussion et l'échange entre les participants, à développer les valeurs humaines, la volonté et le caractère pour choisir et pour décider.

Ce cours aborde aussi le problème de direction internationale et même, si l'on peut dire, des problèmes de stratégie économique commerciale, industrielle, face au Marché Commun.

Le dernier cours, « Cadre institutionnel, économique et social de l'Europe », est le seul qui ne peut pas, par définition, et vous le comprendrez, utiliser strictement une méthode active comme la méthode du cas. C'est la partie de notre enseignement qui laisse sa place à l'enseignement magistral *ex cathedra*, en traitant de la coopération économique internationale, en étudiant les facteurs du cadre européen affectant la vie de l'entreprise, le droit comparé des affaires et l'ensemble des problèmes sociaux européens. C'est en somme un cours général axé sur les buts et la vocation de l'INSEAD et qui tend, par cela même, à présenter au fur et à mesure de son évolution le contexte même de l'ensemble des problèmes européens.

La méthode d'enseignement est essentiellement active et vivante ; c'est, plus généralement, la méthode du cas ; celle-ci s'emprunte à la vie réelle des entreprises.

Cette pédagogie s'oppose délibérément à la pédagogie classique et dérive directement des méthodes de l'Antiquité, notamment de la maïeutique de Socrate : à une époque où le document écrit était peu employé, Socrate travaillait avec ses disciples en soumettant à la discussion des thèmes et des exemples. L'Antiquité a montré la valeur formatrice d'une telle méthode ; il est peut-être pittoresque d'y rattacher l'enseignement pratique de l'administration des affaires, il est néanmoins nécessaire d'évoquer cette parenté pour comprendre que rien ne s'invente tout à fait et que les créations les plus originales rejoignent toujours les valeurs permanentes qui les ont précédées.

L'INSEAD est probablement en Europe l'établissement consommant le plus grand nombre de cas ; en effet, 300 cas environ sont discutés au cours d'une année académique, qui comprend, près de cinq cents séances de discussions ou de cours.

Ces cas sont de diverses origines ; ils proviennent tout d'abord, naturellement, des établissements qui, à l'origine, ont apporté à l'école une incomparable aide technique, C.P.A. et Harvard Business School. Ils proviennent éga-

lement d'autres pays européens, car, là encore, le caractère international doit être observé avec rigueur.

Enfin, nous disposons depuis deux ans d'un centre de recherches, dirigé par un professeur responsable et comprenant plusieurs attachés. Ce bureau de recherches récolte des matériaux de renseignements, les adapte et fournit déjà à l'INSEAD un contingent appréciable de cas originaux.

A ce sujet, il faut évidemment préciser que les cas qui viennent de l'extérieur sont très souvent remaniés, adaptés au caractère de notre enseignement, et notamment rédigés en fonction même de nos nécessités de formation. C'est ainsi qu'un cas provenant d'un centre de perfectionnement comme le C.P.A. ne peut pas être utilisé directement ; il a été conçu pour être discuté par des élèves ayant une expérience des affaires, ce qui n'est généralement pas le cas des participants de l'INSEAD.

Comment, assurer à des jeunes gens aussi divers de nationalité des moyens de communication linguistique valables ?

Il ne pouvait pas être question d'alourdir le déroulement des amphis par l'utilisation des techniques de traduction habituelles aux congrès internationaux.

L'Institut, visant à être un établissement de haut niveau, a posé, dès le départ, une exigence fondamentale : nous ne pouvons accueillir que des élèves ayant fait auparavant un effort linguistique sérieux ; l'INSEAD utilise sur le même plan trois langues de travail : le français, l'anglais et l'allemand. Si, pratiquement, le français et l'anglais sont les langues les plus employées, occupant chacune 40 % des cours, l'allemand

couvre lui-même 19 à 20 % des discussions. Il n'y a pas de traduction. Lors de l'admission, on exige des élèves que deux langues de travail soient bien connues et que l'étudiant ait au moins une bonne compréhension de la troisième.

Nous avons eu sur ce point quelques difficultés d'application et, notamment, l'INSEAD est un établissement vraiment difficile pour les élèves dont la langue maternelle n'est aucune des trois langues de l'INSEAD. C'est le cas des Scandinaves, des Espagnols et des Italiens.

Pourtant, nous avons à peu près résolu les difficultés, notamment par la préparation des cas en petits groupes, préparation qui, par l'échange et la solidarité existant entre nos étudiants, a permis des progrès assez rapides pour combler les lacunes que certains pouvaient avoir.

L'effort de comprendre, de penser et d'utiliser une langue qui n'est pas la sienne impose à l'élève un supplément d'effort ; une véritable technique de l'attention se forge ainsi petit à petit, d'autant plus nécessaire qu'elle est totalement exigeante et qu'au travers de la variété des langues on apprend à comprendre la philosophie, le raisonnement et les modes de penser des camarades et des partenaires.

Nous avons voulu un internat qui, bien que souple et nullement contraignant, donne à nos promotions toute la cohésion morale et psychologique nécessaire ; cette cohésion étant d'autant plus indispensable dans un milieu international. L'internat a, en particulier, l'effet direct de reléguer à l'arrière-plan les particularismes nationaux, de faciliter l'effort linguistique et de former très naturellement les cellules de base du travail d'équipe. A cela s'ajoutent un esprit de promotion, évidemment aussi très vite un esprit d'école, auquel le très beau cadre de Fontainebleau donne toute sa valeur.

## Résultats et perspectives

Certes, l'INSEAD donne un diplôme, qui est encore un jeune diplôme, très apprécié par ceux qui le reçoivent, mais qui ne peut prétendre encore qu'à une audience internationale assez limitée.

Nous nous sommes, bien entendu, préoccupés du placement de nos élèves. Certes, celui-ci est facilité, dans la conjoncture actuelle, par le fait que tous les pays d'Europe ont, comme la France, un très grand besoin d'encadrement supérieur; de nombreuses entreprises, notamment celles travaillant sur le plan international, qu'elles soient françaises ou étrangères, sont évidemment les plus intéressées par cette formation de caractère européen, et par la solidarité linguistique des élèves de l'INSEAD. De nombreuses sociétés étrangères ou françaises ne manquent pas déjà, en cours d'année, d'envoyer certains de leurs dirigeants qui viennent à Fontainebleau interviewer les élèves, tant et si bien que la plupart de ceux-ci ont déjà un placement assuré dans ces sociétés avant de sortir de l'école.

Les sondages qui ont été faits, tant par la Direction de l'école que par l'Association des anciens élèves, nous ont prouvé que 80 % de nos diplômés travaillent dans des entreprises étrangères ou françaises qui, par leurs activités, sont orientées de façon importante sur le Marché Commun et le marché international. Ce pourcentage indique bien que les carrières des élèves correspondent à la vocation que nous nous sommes efforcés de leur donner.

Très vite, notre institut a soulevé de l'intérêt hors d'Europe, notamment aux États-Unis.

Nous sommes en train d'étudier un projet avec les Business Schools de trois universités américaines pour que l'INSEAD devienne, pour un semestre, le complément d'études de quarante à cinquante étudiants américains. Ce semestre passé en France, à Fontainebleau, compterait dans la scolarité de deux ou trois années de ces étudiants américains.

Ce projet, dont les conditions de réalisation ne sont pas encore

entièrement précisées, montre le très grand intérêt porté par les Américains, non seulement à l'aspect économique de l'intégration européenne, mais aux problèmes de l'enseignement commercial supérieur, qui se rattachent directement à cette intégration.

C'est dire à quel point les milieux d'affaires américains et les écoles spécialisées dans l'administration des affaires attachent de l'importance à l'Europe et à la formation de collaborateurs spécialisés, susceptibles de leur rendre les meilleurs services dans leurs rapports d'affaires direct ou indirects avec l'Europe.

C'est pour nous également un motif non moins impérieux de développer cet enseignement au strict échelon européen de l'INSEAD, afin que la France et l'Europe prennent également conscience de sa nécessité et aussi de son attrait.

Certes, l'INSEAD n'est qu'un des aspects très particuliers d'un futur enseignement européen; il ne néglige pas les préoccupations intellectuelles ni la culture de ses participants, mais il vise surtout à être essentiellement pratique. Son but est de valoriser les études préalables et par là-même de valoriser l'homme.

Si je suis confiant dans l'avenir de l'Europe et dans l'avenir de cet enseignement européen, c'est dans la mesure où nous saurons donner à l'élite de notre jeunesse des moyens de comprendre et d'exercer mieux les métiers d'hommes d'action qu'elle aura choisis. Ces jeunes hommes manieront, dans l'administration des affaires, des techniques, et parfois des arts, en continuelle évolution. Il est permis de penser que ceux-là au moins ne seront pas en retard sur l'Europe.

Jean Martin.

*(Cet article a paru dans la revue "Hommes et Commerce" n° 76.)*