

**Zeitschrift:** Schweizer Erziehungs-Rundschau : Organ für das öffentliche und private Bildungswesen der Schweiz = Revue suisse d'éducation : organe de l'enseignement et de l'éducation publics et privés en Suisse

**Herausgeber:** Verband Schweizerischer Privatschulen

**Band:** 42 (1969-1970)

**Heft:** 8

**Artikel:** L'Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD) de Fontainebleau

**Autor:** Giscard d'Estaing, Olivier

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-851913>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 12.01.2026

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

## L'Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD) de Fontainebleau

par *Olivier Giscard d'Estaing*, Directeur Général de l'INSEAD

En observant les facteurs qui affecteront à l'avenir le plus les fonctions des dirigeants d'entreprise, on peut les classer en quatre catégories:

- 1° l'internationalisation de la concurrence et de l'économie,
- 2° la croissance des entreprises,
- 3° le développement des techniques de gestion,
- 4° les transformations technologiques.

Sans reprendre ici l'analyse de chacun de ces vastes problèmes qui justifierait une étude approfondie, je voudrais simplement souligner qu'ils représentent notre principale source d'inspiration à l'INSEAD.

Le Marché Commun, qui a vu tripler les échanges intercommunautaires, l'AELE qui encourage le commerce des sept pays associés, l'effort global de diminution des restrictions au commerce international, amorcent un processus de l'internationalisation de l'économie conduisant à une véritable multinationalisation de la gestion de l'entreprise. Les plus grands progrès seront réalisés par les sociétés qui se donneront une vraie structure multinationale, utilisant les ressources des marchés, des hommes, et des capitaux au-delà de leurs frontières.

La croissance des entreprises est un phénomène contemporain frappant. Rendue nécessaire par les techniques de fabrication, et plus récemment par les possibilités de l'automation et les besoins de la recherche et du développement, la taille accrue des entreprises pose des problèmes particuliers de gestion. Ce problème de la taille a fait l'objet de nombreuses études. Mon impression est que les petites et moyennes entreprises joueront toujours un rôle important dans le domaine des services, de certaines spécialisations et chaque fois que l'exiguïté d'un marché peut le justifier. Ce serait notamment le cas de certaines productions de haute qualité, qui peuvent ne pas faire l'objet de grandes séries.

Par contre, dans la plupart des secteurs industriels et particulièrement ceux où la technologie évolue rapidement, un effort de concentration est indispensable. Dans ces secteurs où la recherche et le développement jouent un rôle primordial, des concentrations sont indispensables et certaines sont en cours de réalisations.

L'exemple américain illustre d'ailleurs bien cette double tendance: d'une part il existe un nombre considérable de petites et moyennes entreprises aux USA mais, d'autre part, dans certains secteurs industriels,

le nombre des entreprises européennes dans le Marché Commun atteint souvent 14 fois celui du nombre des entreprises américaines du même secteur pour une population globale assez voisine. Il est prévisible que, vers 1980, 700 à 800 entreprises contrôleront environ 60 % de la production mondiale.

Les techniques de direction ne cessent d'évoluer grâce aux possibilités nouvelles des ordinateurs et aux progrès des sciences humaines. Par une préparation plus complète des décisions, par le recours à la stimulation, par un contrôle plus détaillé et rapide des résultats, par une analyse plus complète des facteurs extérieurs, la gestion se dirige vers un emploi utile et complexe des éléments quantifiés qu'il convient de rassembler et d'interpréter. Les communications humaines, la définition des fonctions, le souci d'animer des équipes harmonieuses et créatrices, l'appréciation objective des éléments qualitatifs font l'objet des recherches et de réflexions dont on peut tirer le plus grand profit.

Enfin, la rapidité des changements techniques oblige à des politiques de progrès et d'adaptation continues, tant en ce qui concerne les produits que leur production. Dès 1970, on estime que 40 % du chiffre d'affaires de l'industrie américaine reposera sur des produits qui aujourd'hui n'existent pas sur le marché – et on reste songeur en face des quelque 20 milliards de dollars qui sont dépensés annuellement pour la recherche et le développement aux États-Unis.

Si l'on se dirige vers «un monde de techniciens mené par des amateurs», encore faut-il que ces amateurs soient éclairés.

Notre Institut cherche à y contribuer en préparant à cette évolution ceux qui auront, dans un avenir proche, à assurer les responsabilités de la direction des entreprises européennes.

### *Caractéristiques de l'enseignement*

L'INSEAD, créé sous l'initiative de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, est un établissement post-universitaire et s'adresse à des jeunes diplômés d'universités et des grandes écoles. Son enseignement est conçu pour assurer une transition entre l'université et la vie des affaires, entre la théorie et la pratique et aborde les problèmes d'entreprises sous un aspect international par une méthode concrète et vivante.

L'âge moyen des participants est d'environ 26 ans et l'âge normal est compris entre 22 et 28 ans. La formation de base des six premières promotions était: 30 % commerciale, 30 % technique, 15 % juridique, 10 % économique, 15 % divers.

Le programme est résidentiel, d'une durée de 9 mois (15 septembre-15 juin) et comporte les divers cours suivants étroitement coordonnés: Marketing-Vente; Production-Direction Industrielle; Finance; Analyse Quantitative; Relations humaines et Organisation; Politique de Gestion; Cadres Institutionnel, Économique et Social de l'Europe. Ce dernier cours traite tout spécialement des facteurs du cadre européen affectant la vie de l'entreprise.

La méthode pédagogique de base est celle des cas discutés dont le nombre au cours de l'année s'élève à plus de 300. Les cas sont pour 64 % d'entre eux d'origine européenne (47 % du Marché Commun), pour 30 % américaine (USA) et pour 6 % du reste du monde.

Des conférences, des notes techniques, des exercices, des rapports écrits, des visites d'usine, des jeux d'entreprises, des projets de recherche complètent le programme.

#### *Aspect international de l'Institut*

Créé pour les besoins des entreprises européennes, l'INSEAD s'est soucié de donner, dès le début, une large base internationale à son organisation et à ses activités.

Son corps enseignant est composé d'une douzaine de professeurs de nationalités différentes choisis en fonction de leurs compétences et de leur expérience dans le domaine des affaires. Ils appartiennent aux principaux pays industriels de l'Europe et apportent aux participants, en dehors de leurs connaissances techniques, une manière de voir les problèmes inhérents à leur propre mentalité, ce qui représente pour les participants un enrichissement psychologique certain.

L'INSEAD a adopté les trois principales langues du monde atlantique: français, anglais, allemand, comme langues de travail. Cette caractéristique, tout à fait spécifique de l'Institut, se retrouve dans la rédaction des cas et dans les discussions de classe. Les trois langues sont employées indifféremment dans l'enseignement et il est exigé des participants de les comprendre toutes les trois. Les professeurs possèdent, en général, au moins deux de ces langues, ce qui permet de s'exprimer toujours dans deux sur trois des langues utilisées. Des séminaires spéciaux de langues, organisés par l'INSEAD en Allemagne, France et Angleterre pendant les cinq semaines d'été précédant le commencement de l'année scolaire, permettent aux futurs participants d'améliorer leur connaissance dans une des trois langues.

La composition des participants au point de vue nationalité illustre bien le caractère international de l'INSEAD. Ainsi, pour l'année académique 1965-66, sur 135 participants, 26 pays sont représentés. Aucun

contingent national n'est établi pour l'admission qui se fait uniquement en fonction de la valeur personnelle du candidat. La règle qui assure le caractère international de l'Institut est qu'aucun groupe national ne peut être représenté par plus du tiers de l'effectif d'une promotion.

Les organes d'administration et de direction de l'INSEAD sont composés de personnalités provenant des pays européens et d'Amérique du Nord. Ceci concerne tout particulièrement le Comité de Perfectionnement, le Conseil Consultatif et le Conseil d'Administration.

Le financement de l'Institut est également international.

En plus de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris qui, depuis le début, assure une large subvention à son fonctionnement, une soixantaine de sociétés de divers pays lui apporte une aide financière chaque année.

Les entreprises *Pechiney*, *Saint-Gobain*, *Pechiney-Saint-Gobain*, *McKinsey*, *Procter & Gamble* et *IBM* ont pris en charge des chaires d'enseignement. La fondation Ford a fait une généreuse donation répartie sur cinq ans. L'INSEAD bénéficie pour ses participants d'un certain nombre de bourses offertes par la Communauté Économique Européenne, l'Office Franco-Allemand pour la Jeunesse, la Direction Générale des Relations Culturelles, et certains autres organismes et compagnies européennes.

#### *Réalisations et projets*

L'INSEAD a formé durant les 6 premières promotions 519 participants originaires de 37 pays, dont la répartition par nationalité se présente comme suit:

Allemagne	57
Belgique	40
France	163
Italie	16
Luxembourg	9
Pays-Bas	9
Total pays du Marché Commun:	294
Autres pays d'Europe	165 (dont Suisse 26)
Autres pays du Monde	60 (dont USA 22)
<i>Total général</i>	519

La plupart des diplômés travaillent dans des entreprises industrielles, bancaires et commerciales ayant des activités internationales. 29 % d'entre eux exercent une activité professionnelle dans un autre pays que leur pays d'origine. La répartition géographique de leurs 27 pays de travail est la suivante:

82 % en Europe (Allemagne, Angleterre, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, France, Grèce, Irlande, Italie, Norvège, Pays-Bas, Portugal, Suède, Suisse).

18 % les autres pays (Afrique du Sud, Brésil, Canada, Chili, États-Unis, Israël, Liban, Madagascar, Maroc, Mexique, Vietnam, Uruguay).

Le Bureau de Placement de l'Institut, créé dès sa première année, facilite les contacts entre les entreprises et ses participants en organisant des interviews dans ses locaux à Fontainebleau. Il accueille ainsi chaque année des représentants de très nombreuses entreprises et un grand nombre de participants, désirant profiter de cette possibilité, trouvent un emploi à la sortie de l'école. Des sociétés françaises, allemandes, anglaises, italiennes, suisses, canadiennes, américaines, hollandaises et belges, de plus en plus nombreuses, utilisent régulièrement le Bureau de Placement pour le recrutement de leurs collaborateurs et à chaque promotion de nouvelles entreprises d'autres nationalités se joignent à elles.

L'Association Internationale des Anciens de l'INSEAD assure de son côté, en étroite collaboration avec l'école, le placement des Anciens qui désirent changer d'emploi.

L'INSEAD a organisé plusieurs séminaires internationaux de recherches en 1964 et 1965.

En septembre 1964 a eu lieu un séminaire consacré au sujet: «Élaboration des Stratégies à Long Terme des Entreprises Multinationales» en collaboration avec l'Université de Californie et la Fondation McKinsey. 80 personnes du monde des affaires internationales y ont pris part.

La même année, en novembre, un séminaire franco-allemand comprenant 40 personnes et réalisé avec l'aide de l'Office Franco-Allemand pour la Jeunesse a étudié: «Les conditions de concurrence en Allemagne et en France.»

En 1965, l'INSEAD a organisé trois autres séminaires internationaux dont un a eu pour thème: «Recherches et Développement», le deuxième «La Coopération entre les Entreprises Françaises et Allemandes» et le troisième, en collaboration avec l'Institut Atlan-

tique de Paris, «La Coopération Atlantique et la Croissance Économique».

Ces réunions ont permis à leurs participants une confrontation de leurs points de vue respectifs sur certains problèmes économiques internationaux d'actualité dont les résultats sont en cours de publication.

Le Ministre de l'Industrie a posé en octobre dernier la première pierre des nouveaux bâtiments sur un terrain acquis à Fontainebleau par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris. Ils permettront d'accueillir d'abord 200 participants, avec la possibilité d'atteindre dans l'avenir le nombre de 500.

Un programme de perfectionnement de courte durée est prévu pour les diplômés qui, après quelques années d'activité professionnelle, sont désireux de se mettre au courant des récentes techniques et de l'évolution européenne.

En six ans d'existence, l'INSEAD a presque triplé son effectif malgré les conditions très sévères d'admission. Son enseignement, ses méthodes de travail et son caractère international expliquent les demandes d'admission toujours plus nombreuses qui proviennent tant des pays européens qu'extra-européens.

L'intérêt croissant des entreprises à la formation qu'il donne, leur association à son enseignement, la confiance qu'elles lui manifestent dans le choix de leurs collaborateurs parmi ses diplômés, prouvent que l'INSEAD correspond parfaitement aux exigences de l'entreprise moderne.

La Suisse, qui fut un des premiers pays dont le caractère industriel s'est résolument orienté vers les marchés mondiaux et qui abrite des écoles internationales post-expériences, est associée à cette œuvre européenne post-universitaire commune; l'INSEAD espère lui apporter ces jeunes cadres qualifiés, correspondant à ses soucis d'efficacité et d'idéalisme libéral et international.

Revue Economique Franco-Suisse 2, 1966

## Kindliche Vigilität

Von Karl Mierke

### I. Begriff der Vigilität

Der Begriff «Vigilität» (= Wachheit des Bewußtseins = Achtsamkeit = gesteigerte Ansprechbarkeit) ist der biologischen Terminologie entnommen. Die häufig gleichsinnig gebrauchte Bezeichnung «Vigilanz» wendet man gegenwärtig auf jene reaktionssichere Daueraufmerksamkeit an, wie sie z. B. vom Kraftfahrer, Flugzeugführer, Regelmechaniker, Radarbeobachter usw. verlangt wird (C. H. Baker, H. Rohrer). Die Vigilität ist eine Äußerungsform der Vitalität (vis vitalis = Lebenskraft). Vom Standpunkte der Kybernetik (D. Langer, N. Wiener) aus gesehen, ist sie eine subkortikale Informationsfunktion, im Sinne der Strukturpsychologie (F. Krueger, A. Wellek, Fr. Sander) eine «Vorgestalt der Aufmerksamkeit». Funktions- und Entwicklungspsychologie (G. Pfahler, R. Heiß, K. Bühler,

H. Werner) sehen in ihr eine Grundform des Aufmerkens. Die Tiefenpsychologie (S. Freud, A. Adler, C. G. Jung, E. Rothacker) betrachtet sie als impuls- und richtungsgebende Kraft der Tiefenperson, die sich zu einer Funktion der geistigen Persönlichkeit sublimieren läßt, ebenso wie der vitale Betätigungsdrang zum Leistungswillen. Ihr Spannungsbogen reicht vom kreatürlichen Appetenzverhalten und von der primitiven Neugierde über die unwillkürliche und die willkürliche Aufmerksamkeit bis zur hochgradigen Konzentration. Zumindest begleitet sie Aufmerksamkeitsleistungen sozusagen am Rande. Nach der bildhaften Darstellung von W. Wundt erstreckt sie sich auf alle Eindrücke, die sich im «Blickfeld des Bewußtseins» befinden, während die willkürliche Aufmerksamkeit jenen gilt, die sie in den «Blickpunkt des Bewußtseins» rückt. Vigilität ist nicht identisch mit Scharf-