

L'INSEAD

Claude JANSSEN (50)

Claude Janssen, un des fondateurs de l'INSEAD, a été membre de son Conseil de Perfectionnement de 1959 à 1971, vice-président exécutif de 1971 à 1982, président du Conseil d'administration de 1982 à 2004, président d'Honneur et président du Conseil international depuis 2004. Il nous présente la genèse de cette école, son fonctionnement actuel et ses perspectives d'évolution.

Naissance de l'INSEAD

Dans l'article que j'avais écrit pour *La Jaune et la Rouge* en mars 1956 au sujet de la Harvard Business School (article repris dans le numéro de mars 2006), j'exprimais le souhait que la France se dote d'une École d'administration des affaires, semblable à la grande école américaine.

À l'initiative du professeur Georges Doriot (le « général Doriot »), qui enseignait à Harvard, le projet s'est concrétisé à partir de 1957 grâce à la décision de la Chambre de commerce de Paris, alors présidée par Jean Marcou, de créer une école européenne située en France : c'était l'acte de naissance de l'INSEAD, l'année même de la signature du traité de Rome créant le Marché commun.

Le projet a été conçu, autour du général Doriot, par trois anciens élèves de la Harvard Business School et trois membres de la Chambre de commerce, parmi lesquels les plus actifs étaient Olivier Giscard d'Estaing (qui allait devenir le premier directeur) et Claude Janssen, bientôt rejoints par Roger Godino (52) (qui allait devenir le premier doyen).

Il s'agissait de créer une école d'un modèle inédit en Europe : une *business school* offrant un programme MBA d'un an, complètement indépendante, non subventionnée d'une manière durable et totalement internationale par le recrutement de ses étudiants, de ses professeurs et de ses dirigeants. Ainsi se définissait l'Institut européen d'administration des affaires, désigné couramment sous le vocable INSEAD.

L'enseignement devait être basé sur la méthode des cas et les langues pour l'enseignement et les discussions devaient être indifféremment le français, l'anglais et l'allemand.

Ce projet rencontra de nombreuses résistances mais, grâce à l'opiniâtreté du général Doriot et de Jean Marcou, soutenus par des personnalités politiques comme Jean Monnet, Charles-Henri Spaak, le prince Bernhard des Pays-Bas et des dirigeants d'entreprise, au premier rang desquels Raoul de Vitry d'Avaucourt (14), alors président de Péchiney, décision fut prise d'aller de l'avant.

L'INSEAD ouvrit ses portes en septembre 1959 dans une aile du palais de Fontainebleau dont André

Malraux, ministre des Affaires culturelles, avait permis l'utilisation à titre provisoire.

Les débuts furent modestes mais prometteurs : 62 étudiants venant de 14 pays avaient pris le risque de suivre les cours d'une école internationale qui démarrait sur un concept entièrement nouveau, utilisait trois langues de fonctionnement, avait des frais d'études élevés et un avenir pas vraiment assuré !

Le dévouement et l'habileté des dirigeants permirent de surmonter les nombreuses difficultés des premières années, tout en assurant à l'INSEAD une croissance régulière année après année qui se prolongea jusqu'à maintenant.

Pour installer l'école sur un site permanent, décision fut prise en 1966 de construire un campus à Fontainebleau, qui fut inauguré en 1968.

Plutôt que de tracer toutes les étapes de son histoire, voyons où en est l'INSEAD aujourd'hui.

L'INSEAD aujourd'hui

L'INSEAD est devenue une des plus importantes *business schools* du monde, en tout cas la mieux classée parmi les écoles non-américaines. Par le nombre de participants à son programme MBA et à ses programmes de perfectionnement, par la taille de son corps enseignant, par son budget, elle rivalise avec les plus grandes écoles américaines, Harvard et Wharton. Dans les nombreux classements mon-

diaux qui sont constamment publiés, l'INSEAD figure régulièrement parmi les meilleures *business schools* du monde.

Européenne lors de sa création, elle est devenue mondiale au cours des quinze dernières années, notamment grâce à son expansion en Asie. En effet dès 1980, l'INSEAD a créé le Centre Euro-Asie pour donner des cours de perfectionnement en Asie, ce qui l'a conduit à créer un deuxième campus à Singapour inauguré en 2000 par le fondateur de Singapour, Lee Kwan Yew.

L'INSEAD est la seule *business school* qui dispose de deux campus de taille comparable avec une formule unique au monde : une école sur deux campus, car tous les participants à tous les programmes et tous les professeurs peuvent aller sur l'un ou l'autre campus. Cela fait vraiment de l'INSEAD une école de racines européennes, avec un grand contenu asiatique et, par la formation de nombreux professeurs dans des universités américaines, une influence anglo-saxonne.

Compte tenu d'un large accord d'alliance avec Wharton, l'INSEAD peut se prévaloir d'une certaine présence aux États-Unis, puisque ses étudiants peuvent aussi suivre des cours sur les deux campus de Wharton à Philadelphie et à San Francisco.

Financement de l'INSEAD

Comment cet impressionnant développement a-t-il été financé ?

Le principe suivi depuis l'origine veut que les comptes annuels soient équilibrés ; de fait, les recettes des programmes couvrent 90 % des dépenses totales. L'appel à des sources extérieures privées (pas de subventions publiques) doit servir au développement (recherche, bourses pour les MBA et les PhD). En conséquence, le coût d'un MBA et le prix des programmes de perfectionnement sont élevés et se situent au niveau des grandes *business schools*, notamment américaines. En effet, pour attirer les meilleurs enseignants, les rémunérations des professeurs sont au niveau international, donc élevées.

Pour financer son développement, l'INSEAD a lancé deux campagnes de

Quelques chiffres

- **Programme MBA d'un an** (âge moyen 29 ans) : 900 participants par an à plein temps venant de 75 pays, dont 25% de femmes, les plus nombreux sont les Indiens avec 13% et les Français avec 10% du total. 600 commencent le programme à Fontainebleau et 300 à Singapour avec de nombreuses possibilités d'étudier sur les deux campus : plus de 70% des étudiants font l'expérience des deux campus pendant leur année d'études.

La sélection est très sévère et le rythme de travail très soutenu.

20% des étudiants reçoivent des bourses et un système de prêts bancaires permet de financer les frais d'études.

La principale caractéristique qui différencie l'INSEAD est la grande diversité culturelle : dans les groupes de travail, il n'y a jamais deux participants d'une même nationalité. La langue de fonctionnement est l'anglais, mais les candidats admis doivent connaître au moins deux autres langues.

- **Programme MBA pour dirigeants** (âge moyen 36 ans) : 56 participants venant de 30 pays.

- **Programmes de perfectionnement publics** : 50 programmes différents suivis par 7 000 participants venant de 2 000 sociétés dans 120 pays.

- **Programmes de perfectionnement sur mesure** : 110 sociétés, généralement internationales, font appel à l'INSEAD pour créer de tels programmes.

- **Doctorat** : actuellement 65 étudiants de 11 nationalités préparent un PhD et, après l'obtention de leurs diplômes, vont enseigner partout dans le monde.

- **Effectifs** : 145 professeurs permanents venant de 31 pays, plus 85 professeurs visitants, auxquels s'ajoutent 500 personnes non-enseignantes sur l'ensemble des deux campus, soit un effectif total d'environ 700 personnes.

- **Superficie développée des campus** : 45 000 m² à Fontainebleau, 25 000 m² à Singapour.

- **Recherche** : un budget important est consacré à la recherche et donne lieu chaque année à la rédaction de nombreux cas et à la publication de centaines de livres et d'articles.

- **Anciens élèves** : 33 000 actuellement (dont 15 000 MBA) qui travaillent dans 150 pays (25 pays ont plus de 100 anciens). Ils ont formé 42 associations dans autant de pays et il existe une grande solidarité entre les anciens répartis dans le monde entier.

Beaucoup d'anciens sont à la tête d'entreprises internationales importantes ; en France trois anciens MBA président des sociétés du CAC 40.

Depuis l'origine, 130 polytechniciens ont obtenu un MBA de l'INSEAD.

- **Budget annuel** : 135 millions d'euros (il a doublé depuis 1999).

recherche de fonds : une première (1995-2000) a recueilli 120 millions d'euros (provenant de sociétés pour 80 %) et a donné lieu à la création d'environ 25 chaires ; une deuxième, lancée en 2004 jusqu'en 2010, pour un montant recherché de 200 millions d'euros, a, pour l'instant, atteint environ la moitié de l'objectif alors qu'il reste encore quatre ans (les dons des Anciens, dont deux atteignent 5 millions d'euros, représentent plus de la moitié des dons reçus pour cette deuxième campagne). Le Fonds des anciens, créé en 1976 par Michel Gauthier (56 et INSEAD MBA 61), apporte une contribution annuelle de plus de 2 millions d'euros.

Les bâtiments de Fontainebleau et de Singapour ont tous été financés par emprunt auprès de banques, les remboursements étant assurés par le *cash-flow* de l'école.

Fonctionnement de l'INSEAD

Organisme indépendant depuis l'origine, l'INSEAD est doté d'un Conseil d'administration de 33 membres qui sont des personnalités du monde des affaires venant de 14 pays et choisies par cooptation.

Il n'y a eu que quatre présidents depuis l'origine : Jean Marcou, président de la Chambre de commerce de Paris (1959-1969), John Loudon,

président de la Royal Dutch (1969-1982), Claude Janssen, associé-gérant de Worms & Cie (1982-2004), Cees van Ledde, ancien président d'Akzo Nobel (depuis 2004).

L'INSEAD a créé 24 Conseils nationaux composés de personnalités dans tous les pays d'Europe, aux États-Unis, au Brésil, dans les principaux pays d'Asie et en Australie. Les quelque 300 membres de ces Conseils nationaux forment le Conseil international et aident l'INSEAD dans leurs pays respectifs.

La direction de l'INSEAD est assurée par un doyen nommé par le Conseil d'administration en accord avec le corps professoral. Les doyens sont nommés pour cinq ans (il y en a eu dix depuis l'origine) et constituent autour d'eux une équipe de doyens chargés des différents aspects de l'enseignement et de la vie de l'école. Jusqu'à récemment, ils étaient tous issus du monde académique et du corps professoral de l'INSEAD. Pour la première fois, à partir de cette année, le doyen vient du monde de l'entreprise et c'est une expérience nouvelle pour l'INSEAD, bien que d'autres *business schools* aient dans le passé fait un choix semblable.

Parmi les caractéristiques de l'INSEAD, la plus importante pour le succès de son développement a certainement été son indépendance. En effet les initiatives, même audacieuses, ont pu être mises en œuvre sans avoir à convaincre une autorité de tutelle, université ou administration, à charge pour l'école de trouver par elle-même les financements correspondants. Ainsi, lorsque la création du campus de Singapour fut décidée, il a suffi au doyen de l'époque d'obtenir l'accord du Conseil d'administration et le soutien de la Faculté pour que le projet voie le jour.

Perspectives de l'INSEAD

Désormais totalement axé sur la mondialisation de l'économie et des entreprises, l'INSEAD poursuit sa marche en avant. De nouvelles initiatives viennent d'être annoncées en Chine, au Moyen-Orient et en Israël. Des réflexions sont en cours pour



Campus de Fontainebleau.



Campus de Singapour.

remédier à une présence insuffisante sur le marché américain et devraient déboucher sur de nouveaux projets dans les années à venir.

Les besoins de formation dans le monde sont considérables. Cependant l'INSEAD ne cherche pas à grandir pour grandir, mais privilégie le maintien de son originalité et de ses valeurs. La formation des dirigeants, la qualité de l'enseignement et de la recherche, la sélection des participants et une compréhension croissante des évolutions de la multiculturalité restent ses objectifs fondamentaux. C'est ainsi que sera réalisée son ambition : « INSEAD, the Business School for the world ».

Si vous souhaitez
un complément d'information,
le site de l'INSEAD est :
www.insead.edu