

**Zeitschrift:** Revue économique franco-suisse  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** 51 (1971)  
**Heft:** 2: La formation permanente

**Artikel:** Réflexions sur une entreprise de formation continue de cadres et dirigeants  
**Autor:** Mouret, Jean-Claude  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-887651>

### **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:** 13.01.2026

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

# Réflexions sur une entreprise de formation continue de cadres et dirigeants

Jean-Claude MOURET

Ayant depuis quatre ans la responsabilité de diriger un Centre de Formation Continue, je prie le lecteur de ne voir dans ce bref article que quelques axes de réflexion d'un chef d'entreprise du secteur de l'éducation.

L'approche méthodologique sera, dans cet esprit, celle du diagnostic d'entreprise, permettant d'aborder la spécificité d'un type d'organisation de ce secteur.

Nous passerons successivement en revue, pour simplifier notre hypothèse :

- le marché et l'environnement,
- les forces et faiblesses d'un Centre de Management,
- les stratégies possibles,
- les produits.

## I. — LE MARCHÉ ET L'ENVIRONNEMENT

Il s'agit du domaine le plus étudié mais qui peut être présenté de différentes façons :

### A. — *Le Marché.*

— Les besoins des individus et les besoins des organisations.

- Les types de besoins :
  - formation générale, culturelle,
  - formation professionnelle,
  - formation technique.

- Les différents segments de population :
  - ouvriers, employés, contremaîtres, jeunes cadres,
  - cadres moyens, cadres supérieurs, cadres dirigeants.

- Les différents types de postes à l'intérieur de ces segments :

- staff ou line, analystes ou managers.
- Le secteur public ou le secteur privé.

### B. — *L'Environnement.*

— Le système éducatif :

Flux publics alimentés par l'impôt, fiscalité directe ou taxes parafiscales (taxe d'apprentissage, taxe de perfectionnement pour quelle formation et suivant quel mécanisme, subventions ou gestion obligée de budget).

Flux privés :

- sur le budget des ménages,
- sur le budget des organisations.

### C. — *Solvabilité.*

- Par financement public :
  - subvention ou appartenance au secteur public, l'étudiant, l'écolier ou le stagiaire ne payant pas ou peu

le coût de son éducation, le coût étant pris en charge par la collectivité et reconnu officiellement par la communauté nationale comme action publique (l'enseignement laïque, gratuit et obligatoire) ;

- les reconversions de main-d'œuvre ;
- le chômage des cadres.

- Par financement privé :

- sur le budget des ménages : détermination du pourcentage de ce budget, après impôt, pouvant être consacré à l'éducation ;

- sur le budget des organisations : détermination des décisions des organisations dans ce rôle d'éducateur et donc degré d'utilité du centre de formation par rapport à ce rôle.

En fonction de A, B et C, on observe dans notre domaine les évolutions suivantes :

Les besoins des individus en matière d'éducation vont croissant mais le système éducatif officiel ne peut plus y répondre.

Cependant, les individus ne représentent pas une demande solvable par rapport au coût de l'éducation. Donc les organisations pour réaliser leurs objectifs se voient conduites à développer leur rôle d'acheteur d'éducation, contraintes par certains impôts ou taxes ou raisonnement en termes d'investissement à l'égard de leur capital humain.

La vieille querelle opposant la finalité économique et la finalité sociale de la formation passe par la revalorisation à notre époque du caractère culturel d'une formation professionnelle bien comprise car tenant compte de l'évolution des règles de vie en organisation (systèmes d'organisation, relations de communications, maîtrise des actions, finalité de l'entreprise, éthique).

## II. — LES FORCES ET FAIBLESSES D'UN CENTRE DE MANAGEMENT

En face de ce marché et dans cet environnement, un Centre de Management est :

1. — D'abord une organisation regroupant des « universitaires », même si ces « universitaires » sont des professeurs de Management, c'est-à-dire des professeurs — chercheurs — consultants d'un corps de connaissances et d'expérience orientées vers l'action, même si leur profession n'est que temporaire et qu'il soient capables d'assurer alternativement des responsabilités dans les organisations, ils sont « universitaires » au sens où il leur appartient de développer ce même corps de connaissance et d'expérience et de projeter leurs enseignements en tenant compte des évolutions des systèmes économiques et sociaux. Ils doivent honorer des besoins non encore exprimés de la société dans laquelle ils sont insérés.

2. — Une organisation perpétuellement confrontée à deux tendances, deux axes de référence :

a) le niveau académique des travaux, enseignements, recherches, accomplis dans le Centre et ceci en référence au milieu international exerçant la même profession, et dans ce domaine le seul critère de réussite est la « reconnaissance » de ce milieu;

b) le degré d'implication (de *commitment*) du Centre dans la société à laquelle il appartient, les responsabilités actives qu'il y prend :

- formation d'étudiants,
  - formation de cadres et dirigeants,
  - recherches appliquées,
  - publications « vulgarisées »,
  - conseil,
  - conférences,
  - pénétration du milieu économique et politique (professeurs, administrateurs ou députés),
- et dans ce domaine, le critère de réussite est la mesure de cette implication (image, qualité des étudiants, des séminaires, des services, des actions).

## III. — LES STRATÉGIES POSSIBLES.

L'objectif final étant l'épanouissement professionnel et humain, un Centre de Management est concerné par l'homme sur l'ensemble de sa vie. Mais son savoir-faire et sa plus grande efficacité s'exercent au niveau des responsabilités de direction des organisations.

Sur les enfants et les adolescents, un Centre de Management ne peut agir que sur la conception du système éducatif initial par recommandation, influence, action sur l'environnement.

Il lui appartient, à partir d'un certain degré de motivation et de maturité des candidats à une formation Management, de les sélectionner en détectant les potentiels les plus aptes à bénéficier de cet enseignement. Mais il doit aussi agir sur le milieu pour la diffusion « culturelle » du Management par soutien et participation à la conception d'actions d'acculturation du milieu.

Ensuite, à l'égard de la population vivant en organisation (c'est-à-dire l'immense majorité), il doit contribuer au développement des hommes, soit directement en les prenant comme élèves, soit indirectement en agissant sur les organisations pour qu'elles se préoccupent de politique de développement.

Un Centre de Management doit donc se sentir concerné par tous les segments de la vie de l'homme professionnel

— de l'ouvrier au dirigeant — mais il doit adapter ses politiques aux segments pour lesquels sa compétence et son efficacité seront les plus grandes, c'est-à-dire les niveaux de responsabilités, les nœuds des systèmes de communication (ce peut être aussi bien le contremaître que le dirigeant, l'analyste que le directeur d'opérations).

L'universalité du Management lui interdit de se limiter au secteur privé ou au secteur public. La mixité tant des recherches, que des débouchés, que des cadres, doit être sa règle, favorisant aussi la compréhension mutuelle et la communication des hommes entre les deux grands secteurs.

Des stratégies plus limitatives sont possibles, elles peuvent viser une spécialisation : par exemple cadres dirigeants ou secteur privé seul ou jeunes cadres seuls ou formation d'analyste ou seulement formation de managers au sens classique du mot. Mais ces stratégies risquent de faire dévier l'objectif et de déconnecter le Centre d'une perception globale du phénomène et d'une interdépendance nécessaire des actions.

## IV. — LES PRODUITS.

La conception, la recherche-développement des produits et plus spécialement des produits formation (qui ne sont qu'un des moyens d'action de formation, à côté des publications, des recherches auxquelles peuvent participer des cadres et du consulting) obéit à une nouvelle perspective : celle du *déroulement de carrière* (il s'agit ici du développement de la carrière personnelle indépendamment de la taille de l'organisation à laquelle on appartient : un dirigeant PME est plus proche d'un dirigeant de grande entreprise que du cadre supérieur de celle-ci non confronté à la stratégie).

Dans la perspective du déroulement de carrière, il s'agit de proposer en projection sur les besoins à venir immédiats de formation les types de formation indispensables avec en plus deux étages-clés de mutation correspondant, l'une au passage de responsabilités personnelles à la compréhension des interrelations, l'autre à la prise en charge de responsabilités générales (notons que jusqu'alors en formation Management, seules ces deux étapes ont fait l'objet de réflexion et d'action ex. PMD et AMP à Harvard, cf. rapport Corey etc.).

Mais cette perspective s'accompagne d'une contrainte; à tous les niveaux une formation générale Management doit être reçue au préalable; l'importance de cette formation générale variant en fonction inverse de l'expérience professionnelle.

Il s'agit donc d'introduire — dans une perspective promotionnelle sociale et humaine — le contremaître, le cadre, le cadre dirigeant, le dirigeant, dans un système de formation continue.

Ce système doit être conçu de façon suffisamment souple pour que des cheminements personnels soient possibles en fonction des motivations, des urgences, des disponibilités, des degrés de maturité Management divers des organisations auxquelles les cadres appartiennent.

Ce développement personnel trouve son équilibre dans un développement organisationnel ou une mobilité professionnelle plus grande. Le contenu, la pédagogie, la durée des actions deviennent des conséquences de ces objectifs et le système implique un important travail d'orientation, d'échanges, de suivi, de contrôle et de prévision.

N.B. L'auteur regrette de n'avoir pu, à cause d'une trop grande implication dans son milieu, proposer une note plus académique.