

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: 53 (1980)

Heft: [12]

Artikel: Quelques axes de développement de l'enseignement privé dans l'éducation de demain

Autor: Haag, Daniel

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-852057>

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: 19.01.2026

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

Quelques axes de développement de l'enseignement privé dans l'éducation de demain

Conférence prononcée par Prof. Daniel Haag au Congrès pédagogique de la Fédération suisse des écoles privées.

A l'instant de réfléchir devant vous, dans le cadre de votre congrès pédagogique, sur «quelques axes de développement de l'enseignement privé dans l'éducation de demain», je me sens saisi d'une certaine inquiétude.

Sur ce thème aussi immense qu'imprécis, le spécialiste en gestion, professeur de surcroît que je suis, souhaite ne pas susciter dans votre esprit l'un de ces aphorismes chers à Auguste Detoeuf dans ses célèbres «Propos de O. Barenton; Confiseur». *Theoricien* – définitif l'auteur français – : *individu qui n'est pas de votre avis*. Il se peut, en effet, que nous ne soyons pas toujours d'accord; j'espère cependant vous convaincre sur une idée essentielle au moins.

Aussi, afin de donner à mes propos la relativité qu'il convient, recevez-les davantage comme étant ceux d'un gestionnaire que d'un spécialiste de l'éducation.

Dans cette optique, évitions tout d'abord le piège d'un examen de l'éducation de demain, nous situant dans un au-delà, abstrait car inatteignable et donc sans intérêt pour le dirigeant d'entreprise que vous êtes.

Loin de moi l'idée du caractère inutile de la prospective dont j'aurai tout à l'heure à brosser quelques dominantes. Elle ne peut cependant revêtir un sens pour l'homme d'action qu'à partir des réalités actuelles.

Or, qu'est-elle cette école privée d'aujourd'hui?

Essentiellement une petite ou moyenne entreprise puisque, sur les quelque 350 établissements recensés en Suisse, aucun n'occupe, à ma connaissance, plus de 100 personnes à plein temps. Elle est généralement dirigée par un indépendant qui est un homme seul par nécessité ou par préférence. Et ce qui fait sa force fait aussi sa faiblesse.

Comme toutes les PME, vous avez accusé le choc de la décroissance économique avec une violence particulière. Alors qu'en période de surchauffe, la souplesse d'adaptation de la petite entreprise vous conférait un avantage certain, la récession menace votre survie car votre petite taille vous rend plus sensible, plus vulnérable. Et cette situation va durer car ce n'est pas l'expansion économique mais une certaine stagnation qui constitue la normalité. Or, ce qui me frappe, chaque fois que j'ai l'occasion de discuter de leurs problèmes avec des dirigeants de petites entreprises, c'est leur attitude consistant à rejeter la responsabilité de leurs difficultés sur l'extérieur. L'explication est recherchée, par exemple, dans la cherté du franc, dans l'instabilité de la clientèle, dans les débiteurs qui se font tirer l'oreille pour régler leurs factures et que sais-je encore. Le choeur des pleureuses était sur le point de m'arracher des larmes . . .

Mais, à y réfléchir un peu plus, il me semble possible de formuler une remarque. Obéissant à une vieille tradition de service de qualité à une clientèle fidèle, le succès du passé garantissait l'avenir. Pour le chef de la petite entreprise, sur la base de son expérience, le futur apparaissait comme la continuation du passé, alors que c'est le contraire qui est vrai: l'avenir conditionne le présent. Les brutalités et les grimaces de la conjoncture peuvent créer de la gêne; mais elles ne devraient jamais remettre en

cause l'existence de votre école; à une condition: que l'avenir soit construit. C'est maintenant que se forge la santé de demain. La conclusion de ma remarque la voici: ce dont a le plus besoin la petite entreprise, c'est ce qui lui manque le plus: une stratégie. Toutes les recherches actuelles, tant américaines qu'européennes et même suisses (elles sont nombreuses) confirment cette idée simple que plus l'environnement est incertain, plus l'entreprise doit penser et raffermir ses projets d'avenir; plus les changements sont rapides et imprévus, plus l'exigence d'une direction bien définie semble nécessaire. C'est en effet au milieu de la tempête que le capitaine et son équipage doivent le mieux connaître leur destination finale.

Honnêtement, combien d'entre vous ont réfléchi et formulé ce que vous voudriez être dans 5 ans, 10 ans, 15 ans?

Hélas, peu je présume . . .

Pourquoi ce vide stratégique? Je crois qu'il tient à deux causes:

- d'abord, dans la petite entreprise, le point de vue du technicien, du spécialiste (dans votre cas de l'enseignant) qu'est très souvent le dirigeant, l'emporte sur celui du gestionnaire, avec pour conséquence une certaine méconnaissance du marché, de la concurrence, des prix de revient, et des objectifs à long terme rarement quantifiés;
- ensuite, une certaine dose de scepticisme est généralement de rigueur; , elle se traduit par des réflexions telles que: «Moi, cher Monsieur, je n'ai ni le temps ni l'argent, ni les moyens de penser à 5 ou 10 ans ; la réalité, c'est ce que je fais aujourd'hui!» Ici, le sous-entendu est clair: ne me faites pas gaspiller du temps ou de l'argent dans un investissement non rentable (la planification stratégique).

Ce que j'affirme n'est pas de la théorie gratuite: une récente enquête menée en France ne laisse planer aucun doute: la petite entreprise disposant d'un tel instrument atteint systématiquement des résultats meilleurs que celle qui se fie à l'intuition de ses dirigeants. A dire vrai, on le pressentait par le bon sens: si le patron s'en remet exclusivement à son flair, il court le risque considérable de ne pas déceler à temps l'évolution de son environnement, alors même qu'elle peut être fatale ou au contraire bénéfique.

La planification stratégique n'est donc pas un gadget de luxe pour période de croissance ou réservée à la grande entreprise. Elle devient la condition de la réussite. Si elle n'existe pas, votre stratégie inconsciente peut se voir dangereusement orientée au gré des difficultés momentanées rencontrées, alors qu'une réflexion approfondie augmenterait les chances d'obtenir une meilleure cohérence.

Elaborer une stratégie, c'est fondamentalement répondre à la question la plus difficile qui soit: «compte tenu de ce que sera l'environnement à un certain horizon (par exemple 10 ans), quelle entreprise voulons-nous devenir? Pour reprendre, dans un autre contexte le terme de Paul Valéry, il s'agit de se livrer à une «gymnastique du possible». Elle doit conduire le dirigeant de l'école:

- à examiner sans complaisance ses performances
- à scruter les tendances de son environnement
- à dégager une ou plusieurs politiques possibles pour déboucher sur des plans à court terme et la prise de décision.

La réponse peut être aussi bouleversante que celle-ci: dans 15 ans, mon entreprise n'aura aucune parenté avec ce qu'elle est aujourd'hui.

Si l'avenir est la suite logique du passé, tant mieux; sinon, que cela ne soit pas un obstacle, mais un stimulant.

Mais, comment prévoir cet environnement futur? Comme l'exprime magistralement Alvin Toffler: «Notre sens du passé (écrit-il) est aiguisé par le contact direct avec les

objets qui nous entourent, chacun ayant son origine dans le passé, chacun de nous donnant un soupçon d'identification avec le passé... mais aucun de ces éléments-lien n'aiguise notre sens du futur... nous n'avons pas d'héritage du futur». Voilà bien hélas le drame stratège.

Il m'apparaît cependant moins grave qu'il semblerait au premier abord, parce qu'à ce stade les tendances lourdes, c'est-à-dire celles qui s'imposent avec le plus haut degré de probabilité suffisent. Parmi celles-ci, prenons deux exemples que vous connaissez tous mieux que moi.

Nous nous demanderons, dans un second temps, quelles peuvent être leur signification stratégique, pour une école privée.

Première tendance: l'adoption du principe de la permanence de l'éducation. Elle est déjà perceptible aujourd'hui, puisqu'elle a été officiellement reconnue par les ministres des pays-membres de l'OCDE comme devant inspirer leurs politiques. Elle s'appuie sur la conviction que, dans un contexte socio-économique et culturel en voie d'évolution rapide, l'éducation ne peut se borner à un modèle fini mais doit rester accessible, par intermittence, pendant toute la durée de la vie. Elle signifie donc qu'à tout moment de sa vie, après la période d'obligation scolaire, chacun devra pouvoir entreprendre:

- des études de promotion
- des études de reconversion professionnelle
- des études de caractère complémentaire, de recyclage
- ou des études de développement général et culturel.

Ce premier axe de développement que constitue l'éducation permanente ou récurrente profile à l'horizon un développement massif de l'éducation des adultes dont on peut souligner deux orientations complémentaires:

- relever le défi constituant à créer les qualifications et les compétences qui conviennent à des économies en évolution rapide, tout en accordant (selon l'OCDE) une attention particulière à certains groupes sociaux et groupes d'âge. Sont particulièrement visés ici:
 - les jeunes que leurs études laissent souvent mal équipes pour affronter le monde du travail
 - et les travailleurs qui sont de plus en plus affectés par les mutations des besoins d'emploi

La deuxième orientation,

- devra satisfaire aux exigences que suscitera l'augmentation du temps libre. Elle pourrait notamment prendre la forme d'une préparation au loisir ou d'un loisir en soi.

Convenez avec moi que cette évolution est déjà perceptible aujourd'hui. Il n'est que de consulter les placards publicitaires de ses journaux pour s'en convaincre.

Quant à la forme, on peut penser que l'impérieuse nécessité de la souplesse incitera à s'acheminer vers un système d'unités ou de modules d'enseignement non plus définis par des contenus, mais par des aptitudes, par des savoir-faire. Autrement dit, au terme d'une unité, l'élève recevrait une attestation dans la mesure où il serait capable de faire certaines choses définies à l'avance.

Un tel système permettrait à chacun de composer son menu éducatif par combinaison personnelle des modules. C'est à une véritable déstandardisation de l'enseignement que nous allons assister.

Laissons là ces quelques remarques succinctes sur la première perspective fiable de l'avenir de l'éducation, pour dire quelques mots de la seconde.

Il ne fait plus de doute maintenant qu'une véritable révolution bouleversera la pédagogie de demain: je veux parler de la technologie.

Comme l'exprime si justement Toeffler (encore lui!), nos meilleures écoles se montrent, dans les techniques utilisées, d'un anachronisme désespérant. Elles reproduisent étrangement le modèle de l'usine, où l'étudiant pénètre comme une matière première soumise à un processus de production en série qui le transforme en produit fini standardisé.

Jusqu'à maintenant, convenons que l'irruption de l'audio-visuel n'a pas profondément affecté l'acte pédagogique et le rôle du maître. Il n'en ira plus de même à l'avenir:

- la télévision par câble
- l'enseignement assisté par ordinateur
- la télématique
- l'enseignement programmé

pour ne citer qu'eux, apportent en effet quelque chose de tout à fait nouveau. Ces médias, ces outils, sont doués de réactivité: il leur est possible de prendre en compte le comportement de celui qui s'en sert et d'orienter sa réponse et son apprentissage. En résumé, l'enseignement individualisé devient techniquement possible.

Le professeur verra son rôle se muer vers une assistance à l'autoformation.

L'architecture de vos écoles sera différente: aux Etats-Unis, au Canada, en France, en Suède, on voit apparaître des bâtiments sans classes mais avec de vastes salles regroupant l'équipement et des «aires» pour activités spécialisées.

En un mot, pour la première fois dans l'histoire, l'acte pédagogique s'offre à la rationalisation.

Après ce trop bref survol de quelques futurs probables, revenons à notre question de tout à l'heure.

Quelle peut être l'utilité stratégique pour vos écoles de ces quelques remarques prospectives?

Fondamentalement, l'analyse stratégique doit aboutir à un choix de produit (ou de service) que l'école veut fournir et de son marché. Le spécialiste parle de couple produit-marché.

Seules quatre orientations (qui peuvent se combiner) sont possibles:

1. Offrir le même service sur le même marché (stratégie de pénétration)
2. Offrir un nouveau service sur le même marché (stratégie développement du service)
3. Offrir le même service sur de nouveaux marchés (stratégie développement du marché)
4. Offrir de nouveaux services sur de nouveaux marchés (stratégie de *diversification*)

	marché actuel	nouveau marché
service actuel	pénétration	
nouveau service	développement du produit	développement du marché diversification

Demandez-vous pour commencer:

- qu'est-ce que je vends?
- et à qui?

Pour beaucoup d'écoles privées, la réponse est évidente:

- certaines vendent une préparation à un diplôme (maturité par exemple)

- d'autres vendent de l'enseignement élémentaire de niveau primaire ou secondaire
- ou encore de la formation professionnelle

Pour d'autres, l'identification du produit est moins facile:

- l'internat vend aussi un service hôtelier
- certains cours de vacances correspondent davantage à un service touristique ou culturel
- certains cours du soir sont des services de loisir.

À l'issue de cet examen, on s'aperçoit généralement que l'on vend plusieurs services à des clientèles différentes. Il s'agit dès lors de s'interroger sur leur complémentarité. Bien des échecs de petites entreprises s'expliquent par l'excès de dispersion: les services offerts sont trop nombreux et s'adressent à des marchés divers empêchant toute concentration des efforts sur les quelques créneaux où elle dispose d'atouts par rapport aux concurrents. Dans ce cas, la stratégie type est le désengagement.

Une même conclusion peut se dégager de l'observation de la courbe de vie de certains enseignements que vous dispensez. On appelle courbe de vie d'un produit son volume vendu en fonction du temps. Certains de vos cours ont atteint leur phase de maturité (leur maximum) et amorcent leur déclin: c'est peut-être le cas des cours de sténographie par exemple (car l'emploi du dictaphone se généralise) alors que les cours d'informatique se situent à leur phase de décollage.

De ce diagnostic initial, quelle stratégie dégager?

De la richesse infinie des possibles, permettez-moi de soumettre deux directions à votre réflexion.

Il ne fait pas de doute que c'est dans le secteur de l'éducation permanente, et plus particulièrement dans celui de l'éducation des adultes que la croissance du marché est la plus prometteuse dans ces 10 prochaines années; il en est de même pour la variété potentielle des services.

Mais, comme l'école privée est une petite entreprise, une telle direction peut être sa chance ou sa ruine.

Sa ruine, parce que face à l'attrait d'un marché largement ouvert, grande est la tentation de multiplier l'offre de nouveaux cours, d'enseignements variés.

En agissant ainsi, l'école privée court le très grand risque de ne pas pouvoir se tailler une part du marché suffisante par rapport à la concurrence pour construire sa notoriété. Le succès passe toujours par une forme de leadership.

Exemple: Lorsqu'apparut en France la loi de juillet 1971, prévoyant que toute entreprise de plus 10 salariés devait obligatoirement consacrer 0,8% de la masse salariale à la formation (2% depuis 1976), un marché très large s'est ouvert: des très nombreuses institutions de formation privées qui ont fleuri, peu ont survécu; les plus grandes, comme la CEGOS, ont trébuché. La cause? Pour la plupart, l'atomisation des efforts.

Pour la même raison, plusieurs universités et collèges américains privés abandonnent aujourd'hui des filières entières de formation . . .

Pour resumer, je dirais que, face à un marché aussi vaste et prometteur que celui de la formation des adultes, mieux vaut se montrer fort dans un très petit secteur d'enseignement s'adressant à une clientèle étroite, que «moyennement» compétitif dans un éventail plus grand s'adressant à un public plus large.

La caractère modulaire que prend ce secteur de l'éducation tendra à faciliter cette orientation.

La règle devrait donc consister à viser une clientèle spécifique, peu desservie par la concurrence, et à prioriser les enseignements en début de cycle de vie.

Ainsi, cette école privée que je connais, internat anglais pour enfants de niveau élémentaire, qui a introduit des cours de recyclage destinés aux parents désireux d'aider leurs enfants en âge de scolarité. Elle a doublé en deux ans son chiffre d'affaires pour un investissement additionnel minime (les heures supplémentaires des enseignants).

Pour l'école privée non engagée actuellement dans le secteur de l'éducation des adultes, il s'agit d'une véritable stratégie de diversification qui peut changer son identité. C'est la stratégie la plus difficile par le manque d'expérience. Et son risque, rappelons-le, provient du fait que le caractère quasi certain de la croissance du marché attirera la concurrence qui rendra non rentable l'école qui n'aura pas su concentrer ses forces.

Cette dernière remarque me suggère un second pôle de réflexion. L'un des désavantages de l'entreprise de service dont l'enseignement fait partie réside dans la difficulté à se défendre contre la concurrence; pourquoi? Simplement parce que le coût d'entrée dans l'enseignement est faible; il réclame peu d'investissements. Aussi, dès qu'une école découvre une formule originale et rentable, il est facile pour le concurrent de l'imiter.

Pour bien saisir ce phénomène, prenons un exemple a contrario: celui de l'automobile. Il est sans espoir aujourd'hui de vouloir concurrencer les géants actuels. D'abord parce que le volume des investissements est considérable, mais ensuite et surtout pour une autre raison. Les constructeurs ont accumulé une telle expérience que même avec des moyens financiers considérables, celui qui voudrait relever le défi n'y parviendrait pas, car ses coûts, ses prix de revient seraient trop élevés. C'est ce que le spécialiste appelle l'effet d'expérience: il énonce que le coût baisse de 20% chaque fois que double la quantité produite depuis l'origine.

O. Gélinier a calculé que le prix au kilo d'une auto est aujourd'hui cinq fois plus faible qu'en 1910.

Tout différent apparaît le cas de l'enseignement: l'essentiel des charges étant représenté par les traitements des enseignants, l'expérience ne vous permet pas d'abaisser vos coûts et par conséquent vos prix. Rien n'empêche dès lors l'imitation du concurrent:

- son manque d'expérience n'alourdira pas ses coûts par rapport aux vôtres
- le faible volume d'investissement ne saurait constituer pour lui un rempart.

Et voici où je veux en venir.

La révolution technologique que connaîtra l'enseignement de demain et dont nous parlions tout à l'heure peut lever ce handicap.

En utilisant un équipement plus lourd, vous pourriez élever une barrière financière contre l'apparition des concurrents; vous hausserez le «coût d'entrée» dans l'enseignement.

L'effet d'expérience commencera à jouer: en apprenant peu à peu à utiliser au mieux ce matériel, vous pourrez atteindre les mêmes résultats pédagogiques en moins de temps donc accroître votre productivité et abaisser vos coûts et vos prix.

Les économies dites d'échelle commenceront elles aussi à se manifester: vos charges ne croîtront plus proportionnellement à vos effectifs d'élèves. Plus votre équipement, qui représente des frais fixes, sera utilisé de manière intensive, plus le coût par élève diminuera.

La technologie va véritablement renverser la nature économique de l'enseignement:

d'entreprise à main-d'œuvre intensive, vous pourriez devenir entreprise à capital intensif, avec tous les avantages que cela comporte.

Enfin, la technologie peut encore vous ouvrir une autre voie originale: celle de la conception de «software» pédagogique, c'est-à-dire de programmes, de packages, de façons d'utiliser l'équipement. Rien ne sert de disposer d'instruments sophistiqués et coûteux si l'on ne sait s'en servir de manière optimale.

L'informatique fait aujourd'hui la preuve du développement fantastique de cette approche.

La complémentarité avec votre situation actuelle existe: la plupart de vos écoles, j'en suis certain, réunit un corps enseignant tout à fait capable et motivé pour ce genre d'activité.

Voilà peut-être l'un des moyens pour faire basculer à votre avantage votre position vis-à-vis des concurrents.

Mais concluons.

L'école privée a la chance d'appartenir à un secteur en expansion. Beaucoup de PME que je connais envieraient une telle situation.

A l'homme d'action que vous êtes de choisir, d'imaginer sa stratégie, de susciter l'événement pour ne pas le subir.

Il me reste à souhaiter que, m'ayant entendu, vous ne pensiez pas comme Auguste Detoeuf, que décidément j'aime beaucoup:

*«Ce qui fait la force de l'ingénieur-conseil,
c'est qu'il n'a pas de responsabilités, ce
qui fait sa faiblesse, c'est la même chose!»*

Psychiatrische Poliklinik für Kinder und Jugendliche

sucht auf den 1. April 1981 oder nach Vereinbarung

diplomierte Logopädin

(Teilzeitbeschäftigung: ca. 29 Stunden in der Woche)

für logopädische Einzelabklärung und Therapien.

Grundausbildung: Primarlehrerpatent oder Diplom als Kindergärtnerin. Voraussetzung: minimum 5 Jahre praktische berufliche Tätigkeit auf dem Fachgebiet. Besoldung nach kantonalem Reglement.

Bewerberinnen, die Interesse und Freude haben an der Teamarbeit mit Ärzten, Psychologen, Heilpädagogen usw. richten ihre Offerte mit den üblichen Beilagen an die Direktion der Psychiatrischen Poliklinik für Kinder und Jugendliche, Freiestrasse 15, Postfach 139, 8028 Zürich.