

**Zeitschrift:** Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse  
**Herausgeber:** Union syndicale suisse  
**Band:** 60 (1968)  
**Heft:** 2

**Artikel:** La jeunesse suisse et l'avenir économique du pays  
**Autor:** Ducommun, Charles  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-385478>

### **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:** 10.02.2026

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

C'est au deuxième moyen que l'on donnerait la préférence si le partenaire contractuel mettait plus d'empressement à faire la preuve de la suprématie pratique de ce moyen de droit privé.

### *Les congés payés et le congé-éducation*

Cette évolution est d'intérêt général, car l'ordre social durable résulte de la clairvoyance, des connaissances, du courage moral et surtout de la bonne foi des citoyens actifs quelle que soit la place qu'ils occupent dans l'échelle sociale.

C'est pourquoi il faut souhaiter que la décision prise par le Conseil d'administration du BIT à la faible majorité de 23 voix contre 21 avec deux abstentions d'inscrire la question des congés payés à l'ordre du jour de la 53<sup>e</sup> session de la Conférence internationale du travail permette non seulement d'ajuster les normes aux critères actuels, mais d'envisager également l'aspect complémentaire d'importance vitale du congé-éducation payé.

Même les employeurs qui se sont incorporés en bloc dans la forte minorité ont reconnu l'importance des problèmes posés. Leurs préférences allaient à une autre question technique, dont les répercussions financières leur paraissaient sans doute moins onéreuses.

Mais ils sont aptes à voir au-delà de ces apparences matérielles. Souhaitons qu'il en aille de même de leurs collègues qui font la politique sociale avec les travailleurs dans les différents pays.

## **La jeunesse suisse et l'avenir économique du pays**

Par *Charles Ducommun*, directeur général des PTT, à Berne

L'auteur de cet article fit ses premières armes au secrétariat de l'Union syndicale suisse. Il servit ensuite dans l'industrie privée à la Holding Nestlé, de réputation mondiale. Pour se faire la main enfin à la Swissair, avant d'être désigné en qualité de directeur général des PTT. Une belle carrière marquée du sceau social de l'USS. Depuis trop longtemps, notre vieil ami nous promet une contribution à notre revue qui ne vient jamais. Il nous pardonnera par conséquent de lui emprunter cette étude substantielle, pétrie d'humour, publiée dans l'excellente *Revue économique franco-suisse* No 2, 1962, consacrée au thème général: « L'homme, demain. »  
*Réd.*

« La Suisse est un pays dans lequel rien ne se passe », nous disait récemment un jeune compatriote romand devant un groupe de contemporains tout aussi désabusés, quoique travailleurs et sympathiques. Il faut vraiment que quelque chose ne joue pas dans nos

méthodes d'information et de vulgarisation pour que nous en arrivions là, précisément dans l'un des pays les plus dynamiques du monde.

Nous avons défié un sort hostile au point de remplacer notre pauvreté naturelle par une richesse artificielle qui frappe maints observateurs étrangers. « Condamnés à la supériorité », selon le mot fameux d'André Siegfried, nous avons offert au monde non pas des idées géniales – les découvertes fondamentales sont le fait de nos voisins – mais des produits d'une qualité difficilement égale. C'est dans l'application industrielle (application au double sens du terme) que nous avons trouvé notre chance. Grâce à notre « perfectionnisme », nous avons conquis de fortes positions sur de vastes marchés internationaux, puis, la méticulosité favorisant l'éclosion du talent, nous sommes devenus aussi des fabricants de modèles et d'échantillons. Sollicités par une clientèle exigeante, nous avons essaimé bien au-delà de nos frontières, nous avons construit une sorte d'empire économique dont le grand public ne mesure guère l'importance et l'étendue.

Plus de mille entreprises suisses, grandes, moyennes et petites, occupent plus d'employés à l'étranger qu'à l'intérieur du pays. La population qui dépend économiquement de notre empire est donc considérable. Par tête d'habitant, nous sommes peut-être l'un des peuples les plus « impérialistes » du monde. Au risque de recourir à une formule usée, rappelons la boutade selon laquelle « les Suisses sont des gens qui jettent de l'argent par les fenêtres, mais du dehors au dedans ».

C'est pour diriger cet empire que nous nous payons le luxe indispensable de huit universités, de nombreuses écoles techniques, d'un système d'apprentissage qui tient lieu de modèle. Il n'y a pas de parents dans le monde qui investissent autant dans leurs enfants que les parents suisses. Peuple de cadres comptant beaucoup de cols-blancs puisqu'il faut de grandes banques et de puissantes sociétés d'assurances pour un tel empire, nous disposons aussi d'une véritable aristocratie ouvrière dans certaines industries de caractère particulièrement scientifique ou technique.

Si nous n'avions pas accepté cette condamnation à la supériorité, nous ne pourrions faire vivre, selon un économiste éminent, qu'une population de deux millions sur un sol aussi ingrat. A la fin du siècle, la Suisse comptera plus de neuf millions d'habitants; en d'autres termes, nos enfants se trouveront être sept millions de trop s'ils ne renouvellent pas le miracle suisse.

Le délégué d'un pays voisin nous déclarait: « Si nous sommes de faux pauvres, vous, les Suisses, vous êtes de faux riches. » En effet, nous n'avons rien sous nos pieds; aucune économie n'est plus vulnérable, plus mortelle que la nôtre. Notre communauté vit à l'image du gyroscope, qui ne reste d'aplomb qu'à force de mouvement.

Il faudrait donc, comme objectif d'une première campagne d'information populaire, réapprendre aux Suisses à s'étonner d'eux-mêmes, à considérer avec un regard neuf notre paradoxe helvétique. Espérons que l'Exposition nationale soulignera avec une extrême vigueur cette impérieuse nécessité.

Alors seulement notre jeunesse se sentira vivre dans un pays où il se passe quelque chose. Les soucis et les satisfactions de l'aventure ne doivent pas être le lot des seuls cadres de nos entreprises. Nous devons être tous des initiés. La démocratie, régime de participants, doit inspirer notre vie entière.

\*

Si nous n'entreprenons pas cet effort d'information générale, nous courons le risque d'avoir comme successeurs des hommes certes intelligents, mais qui ne travaillent plus comme des pionniers, comme des fondateurs d'empire. Aujourd'hui déjà, nous sommes souvent frappés du besoin de sécurité matérielle des jeunes. Nous sommes devenus un peuple d'assurés. La prospérité a modifié notre mode de penser. Feu le conseiller fédéral Rodolphe Rubattel relevait, sur la base d'une vaste enquête, la répulsion de nombreux jeunes Suisses, pourtant très qualifiés, pour la petite entreprise débutante. On veut la chance sans le risque. L'auteur de ces lignes se sent assez mal placé pour prononcer un tel jugement, mais on ne saurait méconnaître la signification de cette évolution.

Le sérieux du problème se manifeste surtout dans notre politique d'émigration. Notre jeunesse se sent si bien au pays que les entreprises suisses à ramifications internationales ne parviennent plus à doter leurs centres à l'étranger de cadres suisses, tant supérieurs qu'intermédiaires. D'ailleurs, dans leur ensemble, les colonies suisses à l'étranger, dont l'effectif équivalait à plus de 12% de notre population métropolitaine au début du siècle, n'en forment plus que 3%.

A qui incombe la faute? Répondons à l'aide d'un exemple: Un mécanicien hautement qualifié des ateliers de révision de Swissair à Kloten coûte à l'entreprise environ 900 fr. par mois (à l'âge de 35 ans avec charge de deux enfants)<sup>1</sup>. S'il est déplacé à l'étranger comme mécanicien d'escorte, il demandera une « allowance for not living in Switzerland », de sorte qu'il coûtera à la Compagnie environ 1300 fr. par mois. Or, pour la moitié de cette somme, dans plusieurs pays d'Europe, Swissair pourrait trouver sur place, parmi les indigènes, des mécaniciens aussi qualifiés. La question se pose dans les mêmes termes à de nombreuses entreprises suisses.

Si l'on se résout tout de même à détacher un Suisse à l'étranger, on s'aperçoit bientôt que le problème n'est pas seulement matériel.

<sup>1</sup> Ces chiffres se sont considérablement accrus pour compenser le renchérissement et partager les bénéfices de la croissance générale de la productivité. Ils n'ont d'ailleurs qu'une valeur comparative en l'occurrence. — *Réd.*



En effet, le collègue belge, italien ou hollandais, s'il veut bien reconnaître un assez large supplément de salaire à son collègue suisse pour divers frais supplémentaires, admettra difficilement une différence de traitement du simple au double!

A moins que – et c'est là que se situe le débat – le collègue ouvrier ou le collègue contremaître arrivé de Zurich ou de Genève ne fasse preuve d'une telle supériorité professionnelle, d'une surqualification si évidente que la jalousie de l'indigène fonde comme neige au soleil. Que de telles différences de traitements (et de plus grandes encore) soient courantes dans certaines de nos bases d'Orient, chacun l'admettra en raison même de la disparité des niveaux de qualification. Mais lorsque nos « subordonnés » sont des mécaniciens et des contremaîtres de l'Europe occidentale, il devient parfois impossible moralement de les déclasser par rapport à nos ressortissants. Il en va d'ailleurs de même du personnel administratif et commercial, de l'aide-comptable jusqu'au directeur.

Et comme les jeunes Suisses persistent à vouloir se faire indemniser pour leur chance, qu'ils appellent sacrifice, ils restent au pays. Et voilà pourquoi notre empire se deshelvétise au moment même où une nouvelle et puissante expansion exigerait un encadrement renforcé des centaines de milliers d'ouvriers et d'employés de toutes races et de toutes nations qui, sur la terre entière, travaillent sous pavillon suisse.

On nous répliquera que d'excellents cadres peuvent être trouvés sur place parmi des non-Suisses. C'est vrai, mais qui nous garantit que ces indigènes se comporteront comme des Suisses dans certaines situations? Dans de grandes entreprises ayant des succursales en Extrême-Orient, on s'est loué de la solidarité des dirigeants locaux sous l'occupation japonaise et on en a conclu à la vertu de l'« esprit de la maison ». A leur retour en Europe, ces vaillants collaborateurs nous ont déclaré avoir agi surtout comme des Suisses envers des collègues suisses perdus comme eux dans la débâcle. Cette règle souffre évidemment des exceptions et, dans de nombreux cas, la solidarité a joué entre éléments disparates, mais on nous permettra de penser qu'elle eût fonctionné avec moins de lacunes encore si un lien national l'avait fortifiée.

Nous avons remarqué aussi que les Suisses à l'étranger favorisent les fournisseurs suisses de leur secteur et qu'ainsi nos industries trouvent parfois d'appréciables débouchés grâce à la cohésion morale des dirigeants suisses d'entreprise différentes.

Le problème offre bien d'autres aspects encore, tel que celui de la fidélité des cadres suisses à l'entreprise qui les rattache à leur patrie. Fidélité et dévouement qui impliquent une série d'avantages que nous ne pouvons pas énumérer ici. On ne trahit pas facilement une entreprise de la mère patrie pour passer à la concurrence étran-

gère. Les affaires ne sont pas seulement les affaires, ce sont aussi les hommes.

Notre empire économique a donc besoin de très nombreux Suisses à tous les échelons de la hiérarchie, dans toutes nos succursales, surtout en prévision de conflits internationaux. Les entreprises suisses qui le méconnaissent portent préjudice non seulement à leurs propres intérêts, mais aussi au rayonnement économique et politique de leurs compatriotes. L'empire s'affaiblit moralement d'abord, économiquement ensuite.

Certes, il nous faut des étrangers, même parmi les directeurs. Nous désirons coopérer avec les cadres indigènes des pays qui nous permettent d'y construire nos usines, mais il faut savoir garder la mesure, et nous sommes en train de la perdre.

Comment réagir? Par une politique commune des nombreuses sociétés en cause. Le patriotisme d'entreprise, comme fin en soi, a fait long feu. Il s'agit de défendre dans le monde les positions de la Suisse comme telle, même en cas d'intégration économique. La jeunesse actuelle veut bien faire du « petit boulot », mais sur un grand horizon. Il s'agit pour les grandes entreprises, pour l'Etat et pour les syndicats des salariés, de faire une propagande commune pour le renforcement de nos effectifs à l'étranger.

Cette action commune doit se manifester par la coordination des méthodes de recrutement des jeunes Suisses qui veulent s'expatrier, par la synchronisation des méthodes de formation générale des futurs cadres. Cette synchronisation nous paraît d'autant plus souhaitable que l'évolution technique provoque d'assez grands changements en ce qui concerne le type d'homme qui s'expatrie.

Le self-made-man est remplacé peu à peu par le school-made-man.

Les universitaires deviennent de plus en plus nombreux et l'extension des services scientifiques et techniques dans l'entreprise réduit lentement mais sûrement le champ d'action des empiristes. Le scientifique est l'homme qui hésite à conclure, tandis que l'empiriste a tendance à conclure prématurément, au risque de trébucher. Mais c'est en trébuchant qu'on fait un plus grand pas; c'est pourquoi les meneurs d'hommes furent si souvent des trébucheurs, des pionniers, des chefs audacieux. Ce type d'hommes s'expatriait volontiers; maintenant que tout devient scientifique, jusqu'aux techniques de vente, c'est l'homme sinon timoré, du moins très réfléchi et retenu, qui gagne du terrain, l'homme qui se pose une foule de questions avant d'agir, car la probité intellectuelle du vrai scientifique l'exige. La prolifération des school-made-men change donc le caractère de nos élites, d'où des difficultés encore accrues pour les permutations à l'étranger.

Nous n'allons donc pas manquer de matière grise mais d'entraîneurs. C'est pourquoi la préparation au commandement devient beaucoup plus complexe et la composition des équipes direc-

toriales doit faire l'objet d'études nouvelles si l'on veut cumuler l'esprit scientifique et le dynamisme commercial. D'où la nécessité de coordonner les efforts de nos hautes écoles spécialisées dans la formation des cadres supérieurs, en vue d'échange de professeurs ou de moniteurs et de partage d'expériences.

Moins souple que l'homme d'affaires, le scientifique contraindra les grandes entreprises à se comporter plus socialement, c'est-à-dire plus contractuellement à l'égard de leurs cadres. Il faudra qu'elle donne aux émigrants des garanties en bonne et due forme sur tous les plans où règne encore le régime du bon plaisir et de la prétendue confiance. Pour ne prendre qu'un exemple, à part les questions de plans de promotion, de paiement du salaire en Suisse, de retours réguliers au pays, etc., citons le cas de trop nombreux compatriotes de l'étranger qui, vers la fin de leur carrière, ne peuvent rentrer à la maison mère (même si c'est une administration fédérale) qu'en acceptant un poste indigne du rang qu'ils avaient conquis à l'extérieur. « Les absents ont toujours tort; reste au pays si tu ne veux pas être le dindon de la farce quand tu auras 50 ans. » Tel est le conseil que s'entendent donner de trop nombreux hésitants. Et puisque, à raison de l'évolution générale que nous avons esquissée, le type de l'hésitant se répandra de plus en plus, il faudra bien que nos entreprises en tirent quelques enseignements.

Nous nous empressons d'ajouter que les nouveaux collaborateurs scientifiques et techniques feront preuve d'autant de dévouement que leurs aînés plus empiriques. Mais ils n'admettent pas plus la confiance sans le contrat que les syndicats ouvriers n'admettront demain la confiance sans le contrôle.

Cette évolution peut être désagréable à certains, paraître inquiétante à d'autres, mais l'entrepreneur moderne saura bien s'en accommoder. D'ailleurs, le vrai scientifique n'est pas un arriviste. Il ne va pas demander l'impossible et, dans bien des cas, il souhaitera tout simplement être assez bien payé pour travailler gratuitement. Pour la nouvelle génération, non pas dans son ensemble, mais pour celle des scientifiques authentiques qui vont jouer un si grand rôle dans le monde de demain, tout n'est pas monnayable. L'Europe doit comprendre cet esprit de gratuité chez certains de ses propres enfants si elle ne veut pas se laisser vaincre par l'esprit de gratuité qui est systématiquement inculqué à certaines jeunesses de l'autre camp. On n'est jamais vaincu que par les puissances spirituelles qu'on ne veut pas comprendre.

Mais revenons, pour terminer, au fond du problème: celui d'un peuple qui doit convaincre sa jeunesse de sa condamnation à la supériorité. Et cela dès l'école primaire. L'école, entre autres devoirs fondamentaux, doit se faire l'écho de cet impératif; il s'agit donc aussi, pour l'industriel, de reconnaître toute l'importance de l'instituteur et de trouver avec lui de nouvelles méthodes de dialogue



permanent et systématique. Cette coopération permettra la révision de certains moyens d'enseignement afin que nous sortions de nos écoles non seulement des bibliothèques mais des têtes, des hommes qui puissent s'imposer plus tard dans notre empire, à l'étranger.

Le maintien d'un climat général de recherche et de perfection implique la nécessité de tout mettre en œuvre pour garder intactes les forces créatrices de notre jeunesse, éviter leur gaspillage. D'où l'importance aussi des loisirs. Que de brevets déposés, que de titres scolaires et professionnels conquis à la faveur des heures de liberté! Aussi ne saurions-nous trop insister auprès du patronat pour qu'il fasse figurer dans son cahier des charges la question des loisirs. Cette conquête sociale peut devenir notre chance ou notre perte. Le problème qui se pose à la Suisse, quelles que soient nos opinions politiques, est celui de notre force de renouvellement, de notre vitalité. Les jeunes Suisses en ont encore à revendre. A nous de la canaliser convenablement. Alors la relève sera assurée.

## Le métier d'orienteur professionnel

*Orientation et formation professionnelles*, organe de l'Association suisse pour l'orientation scolaire et professionnelle (ASOSP) a eu la bonne idée de résumer désormais brièvement en langue française les excellents articles écrits dans la langue de Goethe qui domine nécessairement dans ce périodique très instructif. C'est ainsi que, dans le numéro de janvier 1966, l'étude du docteur en philosophie Heinz Schmid-Bussmann, président de la commission technique de formation et de perfectionnement professionnels est condensée dans ce passage très explicite:

### Résumé

L'image que l'on se fait de la profession de conseiller d'orientation professionnelle n'est pas figée. C'est une chance de pouvoir encore la forger, car cette activité n'est liée qu'à fort peu de traditions et les idées préconçues ou les stéréotypes qui pourraient l'influencer sont rares. La volition d'ouvrir la profession non seulement à des bacheliers, enseignants, assistants sociaux, possesseurs d'un diplôme technique supérieur, mais également à des universitaires et à des ouvriers qualifiés fut clairement exprimée lors de l'assemblée de l'ASOSP du 10 mars 1967. Il n'est donc guère possible de définir la profession par une préformation. L'auteur tente de la comparer à un temple grec.