

**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:** 41 (1968-1969)

**Heft:** 6

**Artikel:** Pédagogues suisses

**Autor:** Johannot, Louis

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-851690>

### **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:** 16.02.2026

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

## Pédagogues suisses

*Conceptions pédagogiques de Louis Johannot, directeur général de l'Institut international Le Rosey*

A l'occasion du Congrès pédagogique qu'organisera à Genève en automne 1968 la Fédération Suisse des Ecoles Privées, la direction de la Revue Suisse d'Education a décidé de publier une série d'articles exposant les conceptions de directeurs d'écoles privées actuellement en activité.

Je suis heureux de répondre à cet appel car je pense que nous bénéficierons tous de cet échange d'informations et que le fait de mieux nous connaître facilitera notre collaboration, aussi bien sur les plans professionnel qu'amical.

Tout homme qui cherche dans sa profession à réaliser un rêve ou à approcher un idéal sait fort bien ce qu'il doit à ceux qui l'ont formé et qui furent les premiers à lui donner la possibilité de se révéler à lui-même. Une vocation ne naît pas du néant. Elle est le fruit de nombreuses influences et parfois de circonstances dues soit au hasard, soit à la prédestination. Qu'il me soit donc permis de rendre ici un bref hommage à mes parents, à notre secrétaire général qui, avant de devenir mon ami, fut mon directeur pendant plusieurs années à l'Ecole Internationale de Genève, à mes maîtres à l'Université de Genève et plus particulièrement au professeur Wavre pendant mes études de mathématiques – qui aboutirent à une licence pendant la guerre, alors que les périodes de mobilisation alternaient avec les semestres tronqués – et surtout au Professeur Jean Piaget avec lequel, comme étudiant puis assistant, j'ai préparé mon doctorat en philosophie, mention pédagogie. Jean Piaget me suivit pas à pas au moment où j'hésitais entre la recherche pure et l'enseignement. Dans la préface qu'il a bien voulu écrire à mon ouvrage «Le raisonnement mathématique de l'adolescent», il mentionne très aimablement mes «triples qualités d'éducateur enthousiaste, de psychologue et de mathématicien». L'éducation m'attirait irrésistiblement. Je me consacrai d'abord à celle des jeunes délinquants – stage à la Maison d'éducation de Vennes sur Lausanne puis direction du Hameau-Ecole de l'Île de France, centre de réadaptation sociale situé près de Compiègne et où ma femme et moi passâmes plusieurs mois immédiatement après notre mariage en 1946. C'est là que je découvris que si l'éducation était bien ma voie, la direction et l'organisation scolaire me permettraient d'employer mes dons de chef. Ce sont, du reste, ces deux aspects de ma personnalité qui me firent prendre un goût de plus en plus marqué pour la carrière militaire et ceci grâce à la compréhension et à l'appui de chefs qui eurent, eux aussi, une grande influence sur

ma formation. Je me dois de rendre hommage ici à ces officiers qui firent tout pour me donner ce désir de comprendre l'homme derrière les apparences. Grâce à eux, le fossé entre suisses-allemands et romands n'a jamais été qu'un mythe pour moi et cette compréhension nationale eut une influence considérable sur la compréhension internationale qui en résulta.

En septembre 1947, je suis entré à l'Institut Le Rosey comme directeur, engagé par Monsieur Henri Carnal, fils du fondateur du Rosey (en 1880), propriétaire et directeur de cet internat international depuis la première guerre mondiale. En 1948, associé à Mademoiselle Helen Schaub, nous rachetâmes Le Rosey et depuis plus de vingt ans, nous formons une équipe qu'aucune difficulté, aucune crise de croissance n'a pu désunir.

Notre collaboration à la tête du Rosey m'a permis pendant plusieurs années de consacrer une partie de mon temps à la défense de notre profession, soit comme membre du Comité puis président de l'Association vaudoise des directeurs et directrices d'institutions d'enseignement privé, soit comme membre puis président de la Fédération suisse des écoles privées pendant quatre ans.

Je ne saurais terminer ce bref curriculum vitae sans insister sur le fait que sans l'aide, la compréhension et l'amour de ma femme, je n'aurais jamais pu me consacrer aussi totalement à mes carrières civile et militaire, sans pour autant négliger l'éducation de nos quatre enfants.

\*

Quelles sont mes conceptions pédagogiques fondamentales? J'aimerais simplement relever quelques points qui me semblent particulièrement importants dans chacun des quatre domaines dans lesquels intervient un directeur d'internat international, à savoir:

- le cadre général (bâtiments, organisation scolaire)
- les collaborateurs
- les élèves
- les parents

Le cadre général est partiellement imposé au directeur d'école mais il peut être modifié selon ses idées. Il est extrêmement rare qu'un directeur ait la possibilité matérielle d'ériger un ensemble de bâtiments correspondant exactement à ses conceptions. Depuis la

\* Je ne reviendrai pas dans cet article sur les notions que j'ai exprimées en 1964 devant le Congrès pédagogique de notre Fédération et qui ont été reproduites ici même dans les Nos 8 et 9/1964 de la SER.

deuxième guerre mondiale, le prix de la construction a tellement augmenté que je ne connais aucune école privée importante qui ait été construite à partir de zéro sur un terrain vierge. Il faudra donc toujours partir d'éléments ou de bâtiments existants pour les transformer ou les compléter par de nouvelles constructions. Il est, dès lors, capital que dès son entrée en fonction une nouvelle direction ait une idée claire du but final qu'elle veut atteindre, afin que toute nouvelle construction s'insère naturellement dans l'ensemble prévu qui sera réalisé ultérieurement au fur et à mesure que les moyens financiers seront disponibles. J'estime que cette planification à longue échéance est capitale pour le succès d'une école comme de toute autre affaire.

Nos idées, quant aux développements successifs du Rosey, peuvent être résumées ainsi:

- passer progressivement de 100 à 200 élèves internes, chiffre qui me semble constituer un ordre de grandeur idéal pour un internat. Ne craignons pas d'affirmer, preuves en main, que ce n'est qu'à partir de 150 élèves qu'un internat peut se permettre de payer convenablement son corps enseignant et d'autofinancer ses constructions et ses améliorations immobilières et mobilières. Je sais que cela peindra nombre de nos collègues mais l'époque des petits internats de 20 à 50 élèves est définitivement révolue et qu'on le veuille ou non, dans notre champ d'activité, la concentration devient aussi indispensable que dans d'autres secteurs de l'économie.
- améliorer progressivement et rationaliser les conditions matérielles de travail des employés et domestiques: cuisine, lingerie, chambres du personnel. Dans ce domaine, nous sommes placés exactement devant les mêmes problèmes que l'hôtellerie et la célèbre pancarte «Nous prions nos hôtes d'être aimables avec les employés qui sont plus difficiles à trouver et à conserver que les clients» pourrait également être affichée dans nos écoles!
- moderniser l'ameublement des classes et aménager des laboratoires et ateliers bien équipés pour faciliter l'enseignement;
- mettre à la disposition des professeurs des logements convenables;
- enfin, rationaliser dans tous les domaines, car c'est dans ce secteur matériel que les économies doivent et peuvent être réalisées et non dans celui des salaires ou de la nourriture. Pour prendre un seul exemple concret, le prix du chauffage et de l'eau chaude par élève en hiver passe de 45 centimes avec chauffage au charbon et eau chaude fournie par des boilers électriques à 35 centimes avec chauffage au mazout et boilers électriques et à 25 centimes si chauffage et eau chaude sont obtenus par le mazout, à condition que les citernes soient suffisamment grandes pour n'être remplies que lorsque les prix sont favorables.

La comptabilité appartient également à ce domaine et il est frappant de constater combien sont rares les écoles petites et grandes qui ont su établir un budget

rational en diminuant les frais généraux dans la mesure du possible et surtout en établissant un prix d'écologie comprenant toutes – je dis bien *toutes* – les dépenses ne variant pas d'un élève à un autre. Je suis convaincu que très souvent la mauvaise réputation de certains de nos pensionnats ou internats provient du fait que les «extras» représentent jusqu'à 60 % de l'écologie de base. De tels procédés empêchent les parents de savoir à l'avance combien va coûter le séjour de leur enfant ils sont trompés au départ, alors que la confiance devrait être à la base des relations parents-école. Un écolage élevé mais comprenant nourriture, logement, programme scolaire complet, taxes de séjour, chauffage, blanchissage, sport – y compris séjour à la montagne – billets de remontées mécaniques, leçons de ski, assurances-accidents et responsabilité civile, permet de n'inclure dans les «extras» que l'argent de poche, les achats de vêtements, frais d'infirmerie, matériel scolaire et autres objets dont le prix varie sensiblement d'un élève à l'autre.

Dans le domaine de l'organisation scolaire, je ne m'arrêterai que pour mention au fait que j'estime capital – mais déjà signalé au Congrès de 1964 – la nécessité de spécialiser nos écoles dans certaines branches d'enseignement. Plus une école est petite, plus elle devrait se spécialiser. Mieux vaut être capable d'enseigner parfaitement les langues ou les branches commerciales, plutôt que prétendre préparer des élèves à des examens tellement variés que le nombre restreint de candidats pour chacun d'eux rend impossible un enseignement réellement complet et valable.

Au Rosey, nous avons choisi de donner un enseignement latin-sciences-langues modernes pour la préparation à la Maturité Fédérale, types B et C, et au Baccalauréat français, séries A, B et D, ceci dans la section française et un enseignement sciences-langues modernes pour la préparation aux examens anglais de General Certificate of Education «O» et «A», levels, et aux examens américains de C.E.E. B dans la section anglo-saxonne. Nous n'avons donc ni enseignement de grec ancien, ni du latin en anglais et n'avons pas de section commerciale. Je sais qu'on prétendra qu'une petite école doit satisfaire tous les besoins et ne peut se spécialiser sans risquer de perdre des élèves. Ce raisonnement est faux et il serait facile de le démontrer mathématiquement. Qu'il suffise de révéler ici qu'il est plus rationnel – c'est l'évidence même – d'avoir un professeur donnant une leçon à 15 élèves que 3 professeurs donnant simultanément 3 leçons à 5 élèves ou même 5 professeurs donnant simultanément 5 leçons à 3 élèves!

Pour terminer avec ce premier domaine du cadre général, je me dois de souligner une anomalie, je dirais même une hérésie économique du système roséen. Aucune autre école ne possède comme Le Rosey une double installation: en plaine comme à la montagne, nous pouvons loger 350 directeurs, professeurs, élèves et employés avec ce que cela représente comme salles de classe, salle à manger et services annexes. L'une de ces

deux installations est vide lorsque l'autre est pleine. C'est totalement irrationnel sur le plan financier mais magnifique à tous les autres points de vue. Insistons sur le fait que pendant l'hiver en montagne, l'horaire scolaire est le même qu'en plaine. Il ne s'agit donc pas d'un trimestre de «vacances blanches» mais d'un trimestre de travail avec environ 10 heures de ski par semaine. Si nos prédécesseurs n'avaient pas innové dans ce domaine en 1916 déjà, il y aurait impossibilité totale de réaliser une telle installation actuellement, vu les prix des terrains et du mètre cube de construction.

Il peut être amusant de relever ici pour mémoire qu'en chiffre rond de 1947 à 1967 le prix de la nourriture a doublé, le prix de la construction scolaire a triplé, le salaire annuel moyen d'un professeur a triplé, celui d'un employé a quadruplé et que l'écolage du Rosey a seulement doublé, ceci grâce à l'augmentation du nombre des élèves. Pendant cette même période, Le Rosey a autofinancé pour environ six millions de francs de constructions nouvelles à Rolle, Gstaad, Tolochenaz et Schönried.

\*

Plusieurs de nos collègues estiment que le deuxième domaine – celui des collaborateurs – constitue leur souci principal. A plusieurs points de vue, ils ont raison. Je pense, cependant, que ce problème du recrutement de ceux qui nous aident à atteindre notre but est infiniment simplifié si nous admettons qu'il existe deux groupes d'adultes travaillant dans un internat: ce que j'appelle la «vieille garde» et les «passagers». La vieille garde est composée par ceux qui font leur vie à l'école. Ce sont des amis, qu'il s'agisse de professeurs, d'employés supérieurs ou de domestiques. Leur dévouement, leur fidélité sont illimités. L'école est leur chose et ses crises les marquent comme elles atteignent les propriétaires. Plus de dix ou vingt ans de côtoiements quotidiens, de soucis et de joies partagés forment une équipe travaillant dans le même esprit. Cette continuité est indispensable et l'une des activités principales d'un directeur consiste à souder cette équipe et à lui insuffler le dynamisme nécessaire, afin qu'elle résiste au grand danger qui la guette: la routine. Dès l'instant où un noyau ne se développe plus, il est condamné à dépérir. Il faut sans cesse créer et améliorer tout en respectant la tradition si l'on ne veut pas brusquement se retrouver à la traîne alors qu'on pensait faire un travail de pionnier. Il est important que cette équipe reste suffisamment jeune de cœur et ouverte à notre époque pour ne pas être tentée d'estimer que la génération actuelle est inférieure à celles qui l'ont précédée. Confiance en l'avenir, foi dans notre mission, ouverture aux idées nouvelles, refus de la facilité, disponibilité, conscience professionnelle, force et courage dus à l'expérience, telles sont certaines de ses qualités fondamentales. Cette équipe doit faire face à un danger constant: la fermeture sur elle-même et l'incapacité à assimiler l'apport des «passagers». Les professeurs ou employés qui viennent sachant qu'un ou deux ans plus tard ils repartiront faire leur vie ailleurs posent des problèmes

difficiles. Même si leurs qualités sont évidentes – ce qui n'est pas toujours le cas! – ils forment cependant un corps étranger ne sentant pas les problèmes comme les «anciens». Inadaptés volontaires ou non, ils auront de la peine à s'imposer vis-à-vis de leurs collègues et des élèves. C'est là également un devoir pour un directeur que de les aider à trouver leur place dans cette communauté si structurée qu'est un internat. Ce directeur général véritable homme orchestre, devra aussi connaître suffisamment ses collaborateurs pour sélectionner ceux qui seront appelés à endosser des responsabilités spéciales: chefs d'étage, maîtres de classe, directeurs de section. La formation des bons professeurs d'internat international me semble très préoccupante. De telles écoles seront de plus en plus nécessaires dans les années à venir. Verrons-nous de par la volonté, l'initiative et le dynamisme de certains d'entre nous la création d'une école normale pour de tels professeurs? Un tel internat normal – ouvert exclusivement aux porteurs d'un diplôme universitaire – dans lequel ces jeunes professeurs expérimenteraient pratiquement la vie et les problèmes de l'internat, développeraient leurs connaissances linguistiques (un professeur d'internat international devrait posséder au moins 3 langues modernes) et pédagogiques, se formeraient aux activités extrascolaires, un tel internat serait le réservoir de forces vives et capables qui formeront l'armature de nos futures écoles internationales.

J'aimerais, enfin, relever une nouvelle fois que si l'instruction devient de plus en plus une science obéissant à certaines règles psychologiques fondamentales, je suis persuadé que la grandeur de notre mission réside dans le fait que l'éducation, elle, restera un art dans lequel l'intuition, le don, le cœur continueront à jouer un rôle primordial. Personnellement, ma devise pédagogique ne s'est pas modifiée en un quart de siècle: mieux connaître pour mieux comprendre, mieux comprendre pour mieux aimer, mieux aimer pour mieux aider.

\*

Nous en arrivons ainsi tout naturellement à l'objet du troisième domaine de notre activité de directeur. Il constitue la raison même de notre existence et de nos efforts: l'enfant.

Nous avons la chance au Rosey de pouvoir sélectionner les 30 à 40 nouveaux élèves que nous pouvons accueillir chaque année – soit environ 15 % de l'effectif total – parmi 500 candidats. Cette sélection se base sur les critères suivants:

- capacité à poursuivre des études supérieures dès 18 ans. Nous n'acceptons que de futurs universitaires.
- connaissance de l'anglais ou du français permettant la poursuite des études dans une de nos deux sections
- sens moral et social rendant possible l'intégration dans une communauté internationale (34 pays en moyenne y sont représentés);
- état de santé permettant de supporter une vie très remplie.

Nous n'acceptons pas au Rosey d'élèves pour moins de deux années scolaires et la moyenne de séjour est

de 5 à 6 ans. La sélection du point de vue intellectuel est possible grâce aux examens d'admission, aux rapports scolaires antérieurs, aux lettres de recommandation de directeurs d'écoles, de professeurs ou d'anciens élèves qui connaissent bien le candidat. Cette méthode a fait ses preuves puisque pratiquement tous nos candidats réussissent leurs examens d'admission à l'université à l'âge de 18 ans et non 19 ans, comme chez la majorité de nos collègues. En vingt ans, nous n'avons enregistré que 2 échecs à la Maturité fédérale, soit approximativement 2 %. Il faut, cependant, spécifier ici qu'un élève ne peut doubler une classe qu'une seule fois pendant toute sa carrière roseyenne. S'il n'est pas admis une deuxième fois dans une classe supérieure, il doit quitter l'école.

La sélection des points de vue moral et social est plus difficile car pratiquement seule l'expérience pratique, la vie au Rosey, indique si un enfant peut s'y adapter. Là aussi, il est nécessaire d'être impitoyable et de renvoyer ces brebis galeuses, quelles qu'elles soient et d'où qu'elles viennent, qui peuvent empoisonner une volée d'élèves valables mais souvent trop influençables.

Pour faciliter l'intégration dans une communauté internationale, il est important de garder un certain équilibre entre l'effectif des groupes nationaux ou religieux. Depuis 50 ans, le tiers des élèves du Rosey vient des USA, environ 10 % de Grande-Bretagne, 5 % de Belgique, 5 % d'Italie, 5 % de Grèce, 5 % de Suisse; environs 40 % sont protestants, 40 % catholiques, 5 à 10 % israéliques.

Enfin, la sélection du point de vue physique est très importante. Nous ne pouvons pas accepter des élèves dont la santé n'est pas parfaite car ils seraient incapables de suivre un horaire aussi chargé; dès 12 ans, par semaine, en moyenne 36 leçons de 45 minutes, 2 heures de laboratoire, 6 à 8 heures de sport, 12 à 20 h d'étude personnelle. Grâce à ce programme, chargé mais équilibré, nos élèves suisses et étrangers passent régulièrement la I<sup>er</sup> partie de la Maturité à 17 ans et la II<sup>e</sup> partie à 18 ans. Nombreux sont les élèves qui sont admis dans les universités françaises, anglaises ou américaines à 17 ans. Le gain d'une année peut sembler secondaire. Je pense qu'il est capital, au contraire, pour un étudiant appelé à faire son service militaire à 20 ans, d'avoir déjà derrière lui à ce moment-là au moins 4 semestres d'université et une demi-licence.

Il est bien clair qu'un tel programme n'est possible que dans un internat (aucune perte de temps) et qu'il empêche malheureusement de consacrer plusieurs heures à des activités extra-scolaires d'un grand intérêt – théâtre – ciné-club – musique – travaux manuels.

Si depuis septembre 1967, Le Rosey est devenu mixte, nous ne pouvons, cependant, prétendre faire de la co-éducation mais plutôt de la co-instruction. Nos classes secondaires sont, en effet, mixtes mais l'internat des jeunes filles, en plaine et en montagne, est à plus de 10 kilomètres de celui des garçons, les transports des jeunes filles se faisant en car de Tolochenaz à Rolle et en train de Schönried à Gstaad.

Pour terminer, j'aimerais relever un avantage immense de l'internat: les contacts humains entre adultes et élèves en dehors de classe. En vivant ensemble, mangeant ensemble, en se côtoyant sur les terrains de sport, les liens affectifs se créent et se développent. Ce climat indispensable de confiance, de respect et de sécurité assure seul à l'enfant qu'il trouvera toujours chez l'adulte – directeur ou professeur – un ami prêt à l'entendre, à s'intéresser à lui, à l'aider à résoudre ses problèmes personnels ou familiaux et non seulement scolaires.

\*

Nous parvenons ainsi au quatrième et dernier domaine de notre activité: les parents. Tous nos efforts sont inutiles et voués à l'échec si directeurs d'écoles et parents ne collaborent pas et n'agissent pas selon les mêmes principes éducatifs et moraux. Je pense que s'il est normal qu'un directeur d'internat international sente le père de ses élèves et les aime comme s'il s'agissait de ses propres enfants, il est par contre faux qu'il se substitue aux parents et que ces derniers lui abandonnent toutes leurs prérogatives. L'enfant ne doit pas être éduqué, instruit et si nécessaire puni neuf mois sur douze par son directeur et passer les trois autres mois en vacances avec ses parents sans aucune contrainte, dans un climat de liberté totale. Mettre son enfant en internat ne signifie pas démission des parents mais délégation provisoire des compétences à l'école. Les parents doivent avoir une totale confiance dans les éducateurs auxquels ils confient leurs enfants et ces derniers doivent pouvoir compter sur l'aide, le soutien moral, la prolongation de leur action pédagogique de la part des premiers. Il est donc indispensable que les parents se sentent les bienvenus à l'école, qu'ils puissent parler librement avec professeurs et directeurs, qu'ils soutiennent dans leurs lettres les adultes auxquels ils confient leurs enfants. Parents et éducateurs doivent devenir des amis qui se respectent mutuellement et l'enfant doit sentir qu'il ne peut pas les dresser les uns contre les autres. Je suis convaincu qu'aucun d'entre nous ne cherche une récompense à ses efforts. Nous agissons selon notre conscience, selon nos principes et ne pouvons les abandonner pour donner satisfaction à des parents ayant d'autres notions morales ou éducatives. Il est donc de notre devoir de ne laisser aucune équivoque à ce sujet et de refuser ou de renvoyer les élèves provenant de milieux n'acceptant pas nos principes ou refusant de soutenir ou de prolonger notre action.

En dehors de mes joies familiales et militaires, rien ne me rend plus heureux que ces innombrables liens d'amitié qui se sont créés au cours de mes 21 ans au Rosey entre directeurs, professeurs, employés, parents, élèves et anciens.

Avoir des amis dans le monde entier, sentir l'esprit roseyen – vieux de 88 ans mais cependant toujours jeune puisque basé sur la compréhension internationale et la foi en l'avenir – les habiter, existe-t-il plus belle récompense?