

**Zeitschrift:** Le messenger suisse : revue des communautés suisses de langue française  
**Herausgeber:** Le messenger suisse  
**Band:** 37 (1991)  
**Heft:** 24-25

**Artikel:** Les tribulations d'un homme pressé  
**Autor:** Bruhin, Francine  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-848149>

### **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:** 03.05.2026

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

**RENCONTRE**

par Francine Brubin

# Les tribulations d'un homme pressé.

Une fois n'est pas coutume : Oswaldo Balarin n'est pas suisse, disons-le tout de suite. Du moins, il n'en possède pas le passeport. Mais il est de ces hommes remarquables qui ne sont pas d'un pays : un citoyen du monde, plutôt. Né au Brésil, vénitien d'origine, il retourne à l'âge de 12 ans en Italie. Il fera ses études à Naples. De passage à Vevey avec ses parents (il a 21 ans), il entre "par hasard" (je le cite) chez Nestlé. Et "par hasard" (je le cite toujours), il est embauché. "A Rio, j'ai eu droit, de la part du Président directeur général de Nestlé au Brésil, à un accueil triomphal. Ses paroles de bienvenues furent : nous n'avons pas besoin de vous et nous n'avons pas demandé que vous veniez ici."

Eglise moderne à Maringa.  
Photo : Nathalie Zennaro

**I**l faut supposer que le jeune homme ne répliqua pas, mais se mit au travail. Tant et si bien que, deux ans plus tard, le chef de la publicité étant décédé, il est nommé à sa place. "J'avais fait un stage dans ce département. On m'a appelé et on m'a dit : "Monsieur Balarin, on vous fait chef de la publicité parce qu'on n'a personne d'autre. Mais on n'a pas confiance en vous." "Je devais sans doute être trop jeune ! J'avais 23 ans. En fait, je suis parti de zéro et j'ai terminé ma carrière comme président de la filiale brésilienne de Nestlé. Je ne crois pas avoir trop nui à la

société ... J'ai aidé à monter quelques fabriques et je me suis passionné surtout pour un aspect. Voyez-vous, j'avais fait des études de comptabilité. Lorsque l'on m'a mis à la tête de la publicité, j'ai senti que nous avions des rapports très étroits avec des médecins. J'étais jeune et j'entendais parler de protéine, de vitamine, sans savoir exactement ce que c'était. Alors, pendant 4 ans, j'ai suivi des cours de chimie le soir. Et ceci m'a permis de comprendre certains aspects. J'ai fini par écrire un livre sur la biochimie du lait, et puis un autre en portugais, où je montrais les transformations du lait pendant la condensation, pulvérisation etc... Parce que j'avais noté toutes les questions que posaient les médecins, et ce livre était une façon d'y répondre. Puis je me suis intéressé davantage à la nutrition et j'ai fini par écrire un petit machin de quelques pages qui m'a donné un travail fou pendant une année parce qu'il s'agissait de graphiques sur le métabolisme des substances élémentaires." Peu sûr de lui, il l'envoie à Vevey pour demander l'avis de la direction de Nestlé. Qui l'envoie à un professeur de biochimie de l'Université de Bruxelles qui utilise ce livre durant six mois comme ... base de cours ! "Ce livre, je l'ai écrit du temps où j'étais intelligent ... Parce qu'après, je n'ai plus écrit de chose pareille..." L'homme curieux devient vite une référence. Conséquence directe de l'accueil positif de son livre, on lui demande de faire partie du groupe de conseillers en protéine du système des Nations Unies. Ceci a eu un avantage : "tout d'abord, j'ai pris contact plusieurs fois avec toutes

les questions de développement, puisque ce programme se préoccupait de la situation des pays en voie de développement et de ce qu'il fallait faire pour les problèmes d'alimentation. Alors j'ai pris part à des réunions à la FAO, à l'UNESCO, à l'OMS et, évidemment, j'ai eu des relations qui ont été importantes pour la suite de ma vie". Une machine qui se met en route, comme une suite logique. Oswaldo Balarin répond que oui, mais insiste sur un "grave" défaut : "je ne me suis jamais senti spécialisé, mais si vous préférez, je suis dispersif. A cause de ce contact avec les problèmes de développement, lorsque j'ai dû quitter pour limite d'âge chez nos amis suisses la position exécutive de président, Nestlé m'a demandé de participer au programme de coopération des industries auprès de la FAO. Au bout de deux ans, j'ai été remplacé, mais je suis resté "special adviser for missions". Ce qui m'a conduit à être président de mission au Dahomey, au Cameroun, au Kenya, au Pakistan, Chypre, Nicaragua etc ... Ceci m'a permis d'approfondir ma connaissance des problèmes dans les pays en développement." Comme deux activités en chassent une autre, Monsieur Balarin, à sa mise en retraite (à 60 ans, puisque le Brésil est considéré par le siège veveysan comme faisant partie des Tropiques), cumule les mandats - chez les Suisses, cela va presque de soi. Président de Brown Boveri, membre du conseil d'administration de Sandoz et d'Eternit, président de la filiale brésilienne d'Omega, conseiller auprès du représentant au Brésil de la Société de Banques Suisses : "vous voyez,

**Brésil.**  
Un pays où  
la nature est  
d'une beauté  
exceptionnelle  
...

Photos :  
N. Zennaro



plongé chez les Suisses" ... (ajoutez une présidence des Wagons Lits, la présidence de l'Alliance culturelle Brésil-Japon pendant 4 ans, une place de conseiller auprès d'une filiale de la Banque Worms et vous aurez une idée de la carte de visite). "J'ai toujours aimé les voyages. Ces activités avec la FAO et l'ONU m'ont emmené dans bon nombre de pays. Ce qui fait qu'aujourd'hui, je connais assez bien 119 pays. Entre temps, toujours dans mes activités dispersives, je me suis intéressé aux langues. Par suite des circonstances, et non par mérite, je suis né bilingue, italien portugais. Bien sûr après, j'ai appris le français, l'anglais et l'allemand, l'espagnol puisque chez Nestlé on utilisait cette langue pour les pays d'Amérique du Sud. Je me suis mis au russe et au japonais que je baragouine. Ceci m'a permis de voyager plus facilement. En conséquence, j'ai écrit un livre, (c'était en 81), sur les voyages, mais dont la deuxième partie est consacrée à l'apprentissage des langues. Je raconte si bien, Mademoiselle, qu'après je n'ai pu apprendre aucune autre langue !"

Mais les voyages ne l'invitent pas seulement à l'exploration des langues. Entre deux conférences (500 aujourd'hui), après ce livre sur les langues, il écrit un recueil de contes - dont le fil conducteur est bien entendu les voyages. "Puis, en même temps, pour vous montrer à quel point je gaspille mon temps, j'ai écrit un livre sur le gaspillage, sur toutes les aberrations constatées autour de moi au Brésil. J'en suis arrivé à une conclusion assez triste : plus le pays est pauvre, plus il gaspille. Au Brésil, on commence seule-

ment à avoir conscience du problème. Mais si vous allez vous promener la nuit à Brasilia, vous verrez tous ces immeubles administratifs illuminés. Après cela, j'ai écrit un tout petit livre, une plaquette plutôt, sur les problèmes de santé au Brésil. J'ai étudié un problème très important : dans le "hinterland" du Brésil, nous n'avons pas assez de médecins. J'ai regardé le problème du point de vue du chef d'entreprise, non de celui du médecin."

Toutes ces préoccupations vont de pair avec un constant travail sur les relations Nord/Sud (pays industrialisés/pays en voie de développement). Sa profession de foi : il faut imaginer un incessant dialogue entre pays développés et pays non développés. "Il faut en finir avec les complexes de supériorité des uns, d'infériorité des autres. Car il s'agit là d'un écueil psychologique important. D'où l'idée, dans les relations Nord/Sud, d'utiliser l'intermédiaire d'un pays nouvellement industrialisé, pays dont l'aide sera mieux acceptée et comprise par le requérant en position dite "d'infériorité". Le pays sous développé se sentira plus à l'aise si son interlocuteur est ou était dans un passé proche, sous développé aussi : ils sont tous dans le même bateau. Supposons que le Zaïre veuille faire un barrage. S'il vient une firme belge, la réaction sera : ce sont toujours ces dominateurs ... supposons qu'il vienne un groupe mexicain. Ce groupe aura plus de chances. Mais à un moment donné, lorsqu'il demandera l'aide, pour d'évidentes raisons techniques, de ce fameux groupe belge, alors celui-ci sera accepté. Ceci m'a été inspiré par une expérience personnelle. Le

fait que l'on m'ait nommé président du consortium qui fournissait les machines pour le plus grand barrage du monde : Itaipù. Alors, sans être ingénieur, j'ai dû présider des réunions qui rassemblaient 13 entreprises (Brésil, Argentine, Allemagne, Suisse, France etc...) Et là, j'ai appris quelque chose. Le groupe se composait donc de maisons qui avaient leur siège en Europe. Or le désir du gouvernement était qu'une seule machine soit construite et non pas plusieurs. Les entreprises ont dû échanger des expériences, de la technologie. Donc il y a eu un échange



**Brésil.**  
Un pays de  
contrastes ...

Photos :  
N. Zennaro



Nord/Nord. Mais le gouvernement brésilien a dit : "nous tenons à ce qu'au moins 82% des machines soient faites au Brésil. Et ceci a pu se faire parce que de grandes maisons - Siemens, Brown Boveri ... - avaient transféré de la technologie au Sud. Il y avait eu un Nord/Sud. Mais au moment de signer ce contrat, le gouvernement brésilien décida que les 18 machines destinées au barrage seraient construites dans une usine au Paraguay : relations Sud/Sud. Le Brésil a pu aider le Paraguay, grâce à la technologie du Nord. Actuellement, les 18 machines en question ont été livrées. C'est cela la voie de l'avenir."

#### De l'image du Brésil

"L'ignorance que l'on a ici des choses de l'Amérique du Sud est fantastique. On juge très mal certains aspects - on est traité comme des enfants. Même quand on veut être gentil avec nous, on dit des bêtises. J'ai lu un jour dans le

Figaro un article disant à peu près ceci : "voilà un pays (le Brésil) qui construit une nouvelle capitale en pleine forêt vierge". J'ai répondu à l'auteur de cet article en lui expliquant qu'au Brésil, il n'y avait ni forêt, ni vierge. Même lorsque je parle avec des hommes d'affaires, je suis épouvanté par leurs méconnaissances. Voyez-vous, nous avons nos défauts, notre propre logique. Mais nous vivons des périodes extrêmement difficiles. Une chose me frappe : pourquoi les Etats-Unis, qui ont été colonisés plus tard que nous, sont plus en avance que le Brésil ? Pourquoi le Brésil est-il resté en arrière ? Pour ceux qui s'intéressent à l'histoire moderne, l'explication existe. Mais un fait important est méconnu ici : c'est le creuset humain, qui est beaucoup plus mélangé que dans les autres pays d'Amérique du Sud, ou même aux Etats-Unis. Le fait est que nous n'avons pas 4 anti-problèmes. Nous avons une unité linguistique. Nous n'avons pas de dialecte : dans ce pays qui est grand comme l'Europe, il existe seulement des différences d'intonations. Nous n'avons pas de conflits raciaux à proprement parler : il y a quelquefois des discriminations, mais pas au point d'avoir de conflits. Et puis nous avons une totale liberté religieuse. Une histoire véritable : j'ai un ami pédiatre, professeur de pédiatrie, ancien président de l'association internationale de pédiatrie. Un jour, il me dit : "tu vois Oswaldo, nous sommes brésiliens parce que nous sommes nés ici. Mais moi, j'ai un nom allemand, Schmidt. - et moi un nom vénitien, Balarin. Alors, quoi ? - Je suis juif, professeur à

l'Université Catholique !" Est-ce que cela se passe en Europe ? J'en doute fort. Mais cette liberté n'empêche pas la xénophobie. On m'a fait le reproche, parce que j'enseignais le français à mes enfants, de vouloir les "dénationaliser". Souvenirs d'un pays colonisé, sans rien recevoir en échange : l'étranger est celui qui vient prendre.

*Et la Suisse ?* "La question qui m'est posée par un tas de gens : pourquoi la Suisse ne fait-elle pas partie de l'ONU ? Alors qu'elle est dans la FAO ! Mais si demain, il y avait une guerre, imaginons entre les deux "grands", les Etats Unis et l'URSS, la Suisse devrait prendre position. Et elle ne veut pas, elle est neutre !" "La colonie suisse au Brésil est une colonie d'élite. N'oubliez que, indépendamment des Portugais, les premiers émigrants étaient les Suisses. Ils ont fondé la ville de Nova Fribourgo. Aujourd'hui, comme toutes les colonies étrangères, les membres se fondent dans le reste de la société." "Le 700ème anniversaire de la Confédération est une leçon pour le monde. On ne peut parler de démocratie que si on la discute sur la place publique. C'est aussi une question de maturité. Alors que le Brésil est un pays immature. Je vois aujourd'hui des actes arbitraires et je ne crois pas que notre génération verra le Brésil qu'elle a rêvé."

*Et l'image de la Suisse au Brésil ?* "Elle est bonne. L'image donnée par les entreprises suisses est positive : une image de sérieux et de rigueur. Et avec raisons, car une des raisons des pays en voie de développement est un manque de soin incroyable dans les procédures de développe-

Brésil.  
La richesse de  
ses marchés  
de fruits.

Photo :  
N. Zennaro



ment. Or, si l'on prend l'exemple de Nestlé, cette société fait fonctionner une entreprise dans l'arrière pays suivant ses méthodes. Mais il n'y a pas un seul Suisse. Cela fonctionne parfaitement. Lorsqu'on a fait ce consortium d'Itaipù, on a entendu plus d'un ministre dire que c'était une chance que les machines soient surtout fabriquées par des Suisses." Un fait à noter : toutes les entreprises suisses dont fit partie Oswaldo Balarin faisaient leurs conseils d'administration, leurs réunions techniques, en portugais. Ce qui n'était pas le cas des entreprises allemandes ... : "le Suisse est davantage communicatif."

#### La Suisse et le Marché Unique

"Je confonds concept de neutralité et concept de l'adhésion. En fait, je trouve que c'est très beau, cette neutralité. Mais la Suisse risque l'isolement. Le Brésil s'inquiète beaucoup, par peur des barrières protectionnistes. Les pays sous développés sont aidés, sauf au moment où ils deviennent concurrentiels. Le Brésil a misé sur les exportations (20 milliards de dollars, exportations agricoles et industrielles confondues) : nous avons des villes qui ne vivent que grâce à elles. L'une d'entre elles possède 400 fabriques de chaussures pour hommes, toutes destinées à l'exportation. San Leopoldo, dans le sud, en compte autant qui fabriquent des chaussures pour femmes. Toutes ces entreprises, développées par l'Allemagne, la Suisse, l'Italie ont fait des efforts considérables pour tenter de trouver de nouveaux débouchés. Il faut savoir qu'il y a quelques

années, le café représentait 60% des exportations. Aujourd'hui, on exporte des machines à fabriquer le papier : donc des produits manufacturés. Il ne faudrait pas que cette évolution, cette construction d'un savoir-faire technologique, échoue. C'est pourquoi nombre de sociétés brésiliennes s'installent au Portugal, afin d'avoir une tête de pont en Europe. Ma deuxième crainte : que l'aide cesse d'aller vers le Sud et qu'elle aille à l'Est, que les efforts des européens soient tendus vers l'Est".

Ne vous étonnez pas si chaque question aura ramené Oswaldo Balarin au Brésil. "J'ai vu des actes arbitraires, et je ne crois pas que notre génération verra le Brésil qu'il a rêvé", me dit-il en conclusion. Sa ville, Sao Paulo, a vu en dix ans sa population doubler. La ville de 8 millions d'habitants a dû absorber, entre 1970 et 1980, 8,5 millions de gens venus du Nordeste, fuyant la misère. Non qualifiés, donc en situation d'emploi difficile, ils représentent

actuellement une majorité explosive. L'inflation est telle qu'acheter une salade au marché est impossible en monnaie : on paie par chèque. A cela viennent s'ajouter les problèmes de pollution et les 4,5 millions de voitures circulant représentent le plus sûr moyen d'en finir avec la vie. Trouver des fonds pour la ville est un casse-tête chinois et les solutions trouvées sont souvent ubuesques : Oswaldo Balarin vient de voir l'impôt sur son jardin augmenter de 40% et cet impôt serait supprimé s'il construisait, alors que la ville ne possède que très peu d'espaces verts. Cependant, Oswaldo Balarin veut rester optimiste : il veut croire que cette crise n'est que temporaire. En attendant, il continue de travailler - à chercher des solutions à chaque problème auquel, un jour ou l'autre il est confronté -, espère qu'un jour il verra le roman qu'il écrit en portugais traduit en français, et il voyage : "chez moi, ma valise est toujours prête"...

## La rumeur

"Le Brésilien adore inventer des bruits. Mais ce qu'il adore par dessus tout, c'est les répandre. A telle enseigne qu'à un moment donné il finit par croire à la rumeur qu'il a créée. Un jour, une banque a fait faillite. Le bruit a couru qu'une autre grande banque allait à la faillite. Le chef de police a été à la télévision, et il a dit : "c'est énorme, ce qui se passe. Cela peut faire un tort considérable à l'économie. Nous allons voir si nous trouvons celui qui est à l'origine de ce bruit et nous allons le poursuivre." L'histoire dit que, la police ne pouvant pas faire l'enquête seule, demanda l'aide de l'armée. Ils finirent par trouver le coupable. L'armée qui avait aidé dit : "c'est à nous de le juger". Ils ont emmené cet homme à la caserne, lui ont fait un jugement rapide. Verdict : condamné à mort, pour l'exemple. Mais l'histoire précise que les fusils des soldats étaient chargés à blanc. Les soldats tirent, le condamné s'évanouit et tombe au sol. Lorsqu'il se réveille, le commandant lui dit : "que cela te serve de leçon. Fous le camp et n'invente plus de trucs pareils". L'homme sort et rencontre un copain dans la rue. Ce dernier n'était pas au courant. Il lui demande : "alors, comment vont les choses ?" " Oh, pas bien." "Pourquoi ?" "L'armée n'a plus de munitions !"