

**Zeitschrift:** Ingénieurs et architectes suisses  
**Band:** 110 (1984)  
**Heft:** 8

**Artikel:** Où vont les CFF? La nouvelle Direction générale se présente  
**Autor:** Weibel, Jean-Pierre  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-75295>

#### 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:** 12.01.2026

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

heureux, parce qu'il est conscient de ce qui a amené la civilisation humaine à son niveau actuel : la noble vocation de l'ingénieur, qui est de dompter les forces fâcheuses de la nature afin de les mettre au service du genre humain.

Les ingénieurs sont, sur cette planète, les acteurs et les réalisateurs. Ce sont eux qui donnent des solutions aux problèmes. Ils sont les principaux moteurs de la civilisation. Un bon ingénieur est un super-homme. Il a été créé à l'image la plus pure du Créateur. Il est heureux.

#### Adresse de l'auteur :

Mir M. Ali  
Project Engineer  
Skidmore, Owings & Merrill, Chicago

*Ce véritable cri du cœur d'un ingénieur qui prononce un vibrant plaidoyer en faveur de la profession qu'il a choisie, a le mérite de fournir ample matière à réflexion sur le sujet traité et de soulever nombre de questions. En soi, le fait même que les lignes qui*



*Les ingénieurs : moteurs de la civilisation ?  
(Illustrations :  
CFF, Hewlett-Packard, J.-P. Weibel.)*

précèdent aient été rédigées n'est-il pas déjà symptomatique ? L'auteur, en effet, aurait-il éprouvé le même besoin de prendre la défense de la profession qu'il exerce s'il avait été, disons juriste ou médecin ? Se serait-il également donné cette peine s'il avait résidé de ce côté-ci de l'Atlantique ? Dans quelle mesure ses propos auraient-ils, dans ce dernier cas, pu être repris tels quels ? Il ne fait, bien sûr, aucun doute que la confusion relevée dans l'esprit du public américain

cain quant à ce qu'est et ce que fait l'ingénieur découle de la double signification du mot «engineer» qui désigne aussi bien le machiniste, de locomotive plus spécialement, que l'ingénieur. Et cependant, chez nous également, l'ingénieur n'est-il pas la victime, parfois, de préjugés et de clichés semblables à ceux qu'énumère l'auteur de l'essai ? Chez nous également, l'intérêt suscité dans le public par les activités de l'ingénieur n'est-il pas la plupart du temps minime, voire inexistant ? Et faut-il, par ailleurs, vraiment le déplorer ?

*La question est posée : l'ingénieur suisse est-il heureux ?*

#### Adresses des traducteurs :

Pierre Wildi  
ing. civil dipl. EPFZ  
14, Walkestrasse  
3110 Muensingen  
Martin Wildi  
ing. chimiste dipl. EPFL  
12, Kannenfeldstrasse  
4056 Bâle

ventes. Qu'on ne nous fasse pas dire pour autant qu'il est entré dans la grande régie par l'entrée des fournisseurs : la nomination d'un directeur général des CFF s'apparente à l'élection d'un conseiller fédéral en ce sens qu'elle répond à des critères politiques stricts mais en diffère par le fait qu'on n'y enregistre jamais de surprise !

#### Le directeur du département des transports

Michel Crippa, âgé de 47 ans, titulaire d'une maturité commerciale, a travaillé pendant trois ans dans une entreprise zurichoise de construction métallique puis, de 1957 à 1980, au service de la promotion des ventes d'une société de produits pétroliers. Il est entré en 1980 aux CFF comme directeur de l'état-major de «marketing» créé à cette occasion. C'est de lui qu'on attend des recettes nouvelles (dans les deux sens du terme !) propres à améliorer les finances de l'entreprise.

## Où vont les CFF ? La nouvelle Direction générale se présente

par Jean-Pierre Weibel, rédacteur en chef

**Où vont les CFF ?** C'était le titre d'un exposé présenté à la Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie en avril 1983 par le président de la Direction générale, Roger Desponds, qui a pris sa retraite le 31 janvier dernier. Cela peut être également considéré comme le thème de la présentation à la presse de la nouvelle Direction générale, le 20 février dernier au Centre de formation des CFF, au Löwenberg près de Morat.

Avant même le départ de M. Desponds, certains «insiders» évoquaient déjà l'élan nouveau qu'allait insuffler à l'entreprise le nouveau triumvirat directorial — la direction «renforcée» ! C'est dire l'intérêt de cette rencontre. Un cap nouveau avec un équipage nouveau ? Voir...

### 1. Les nouveaux patrons

#### Le président de la Direction générale

Entré aux CFF en 1974, après avoir dirigé les transports publics de la ville de Zurich ainsi que la Compagnie de navigation du lac de Zurich, Werner Latscha, docteur en droit de 59 ans, a été successivement chef du département de la technique et de celui des transports avant de reprendre, en même temps que la présidence, celui des finances et du personnel. C'est dire qu'il connaît bien l'entreprise (plus de 39 000 salariés), d'autant mieux qu'il passe pour avoir l'amour du détail.

#### Le directeur du département de la technique

Ingénieur mécanicien diplômé de l'EPFZ et spécialisé en organisation industrielle, Hans Eisenring entre à l'âge de 50 ans aux CFF en tant que directeur général, après une carrière à la Fabrique

d'avions et de véhicules d'Altenrhein, dont il a notamment dirigé le secteur des



*Les CFF demain : investissements concentrés sur les NTF (voir IAS n° 5/1984), innovation technique ralentie : les Re 4/4<sup>IV</sup> resteront quatre, sans qu'une nouvelle génération soit en vue.*

### Choix politiques à faire

*Les domaines sont nombreux où les CFF sont contraints de fournir des prestations à titre de service public et où des recettes leur sont soustraites, faute d'une politique des transports claire et conséquente.*

*On mentionnera pour mémoire l'ouverture du tunnel routier du Saint-Gothard, avec le manque à gagner sans aucune compensation qui en est résulté pour le rail.*

*Plus près de nous, citons la concurrence faite aux CFF par de nombreuses lignes d'autobus dans la plaine du Rhône, que ce soit dans le Chablais ou entre Sion et Sierre. L'ouverture de ces lignes, exploitées par des entreprises privées, a entraîné une diminution de la fréquentation des trains régionaux en général et de certaines haltes en particulier. En outre, le déficit des lignes bénéficiant de ces concessions est évidemment garanti par les collectivités publiques. Lorsque les CFF tentent de prendre des mesures d'économie adaptées à la diminution du trafic, comme par exemple la suppression de certaines haltes ou même d'une ligne comme celle du Tonkin (Saint-Maurice - Le Bouveret), c'est une levée générale de boucliers. Cette situation grotesque et paradoxale résulte du fait que l'attribution de concessions par l'Office fédéral des transports n'est réglée par aucune directive relevant d'une politique conséquente des transports. Il ne s'agit que d'un exemple de ce que l'on attend du Parlement.*

On remarquera qu'un seul des trois directeurs généraux dispose d'une expérience étendue dans le domaine des transports publics. Positif ou négatif, ce fait peut jouer un rôle important dans les futures orientations des CFF, notamment en ce qui concerne leur vocation de service public.

### 2. La forme

Si nous évoquons ici la forme de cette conférence de presse, c'est parce que les CFF ont grandement besoin d'une bonne image de marque, face aux critiques attisées par un «lobby» puissant, et qu'on nous vantait depuis des mois le dynamisme de la nouvelle direction.

L'enthousiasme n'était pas au rendez-vous : après une brève introduction de M. Carlos Grosjean, président du conseil d'administration, M. Latscha a fidèlement lu un texte de onze pages dactylographiées préalablement distribué à la presse ; MM. Crippa et Eisenring lui ont succédé dans cet exercice ennuyeux, tant à infliger qu'à subir (leurs textes étaient heureusement plus concis)<sup>1</sup>. On aurait souhaité plus de spontanéité : une présentation informelle, fondée sur la maîtrise des dossiers qu'on accordera aux trois directeurs, aurait à la fois créé un climat plus cordial pour la discussion qui a suivi et permis de gagner du temps. Le chemin est encore long jusqu'à un style

et à une ouverture modernes dans le domaine des relations publiques.

Pourtant, M. Grosjean a une fois de plus mis en évidence ses talents d'avocat (peaufinés sur les planches) par une conclusion brillante, soulignant sa foi dans un bel avenir du rail en Suisse. Certains de ses propos ont pris un relief particulier trois jours plus tard, lorsque le conseil d'administration des CFF a refusé, après de mûres réflexions, l'augmentation des tarifs proposée par la Direction générale pour l'automne prochain : curieux coup d'envoi pour la direction «renforcée»...

### 3. Le placard ouvert

CGST, Rapport 1977, mandat de prestations, expertises Knight Wegenstein, Hayek et Rühli n'ont rien changé de fondamental dans la situation des CFF : les «déficits» de l'entreprise peuvent être chiffrés différemment, selon les options prises, mais ne pourraient être résorbés par des mesures relevant de la gestion. En effet, une part importante des prestations fournies, à laquelle le pays ne saurait renoncer, n'est pas directement rentable et ne saurait être supprimée. Cette contrainte majeure est liée au rôle de service public de l'entreprise.

A cet élément fondamental s'ajoutent une série de facteurs importants, sur lesquels les CFF n'ont pas de prise :

- diminution relative des coûts, donc des prix, des transports routiers ;
- recul puis stagnation de la demande de transports du fait de la récession ;
- difficulté d'adaptation de l'offre à la demande ;

<sup>1</sup>On trouvera un résumé de ces exposés dans le numéro de mars du *Bulletin des CFF* (Direction générale des CFF, Hochschulstrasse 6, 3030 Berne).

## Bibliographie

### Le Travail et son Espace

par Gustave Nicolas Fischer. — Un vol. 18 × 26 cm, 104 pages, 70 illustrations. Editions Dunod, collection «Les pratiques de l'espace», Paris 1983. Prix : FF 85.—. Broché.

Ce petit ouvrage nous a intéressé par la démarche originale adoptée : peu nombreux sont les traités qui abordent le sujet par sa dimension psychologique ; les espaces de travail — où tout un chacun passe le plus clair de sa vie — comptent beaucoup et marquent l'individu. Souvent, on note qu'il y a conflit entre l'aménagement fonctionnel — donc conçu pour le bon fonctionne-

ment de l'entreprise — et l'homme. Mais on pense que le comportement humain peut être modifié si l'on propose des aménagements et des équipements variés, aptes à l'appropriation ; cette dernière se présente comme un élément essentiel d'interaction avec l'environnement du travail, quand bien même l'on ne perçoive pas encore clairement la dimension qu'elle peut revêtir dans l'avenir.

- part importante des frais de personnel dans les coûts totaux ;
- statut du personnel semblable à celui des fonctionnaires fédéraux, entre autres.

Dans ce contexte, attendre du contrat d'entreprise et de la liberté (toute relative) de gestion ainsi accordée par le Parlement que les CFF reviennent dans les chiffres noirs était une illusion. Ceux qui l'ont entretenu auront causé beaucoup de tort à l'entreprise, en reculant certaines décisions vitales, d'une part, et en discréditant la précédente Direction générale, accusée de se résigner trop facilement à d'inéluctables déficits.

Aujourd'hui, plus de squelette dans le placard : la nouvelle Direction générale a non seulement admis publiquement que le retour à l'équilibre financier était hors de question dans le contexte actuel structurel et politique, mais clairement justifié l'abandon de ce qu'il fallait depuis belle lurette qualifier d'illusion.

M. Latscha a eu le courage de souligner que la balle était dans le camp politique, invité à prendre ses responsabilités.

Dès lors, toutes les mesures propres à améliorer la rentabilité sans préjudice pour l'intérêt du pays et des régions doivent certes être prises, mais dans une vision plus réaliste et plus sereine qu'en voulant faire croire à un retournement fondamental de la situation.

Les résultats d'un récent scrutin fédéral témoignent d'un certain déenchantement envers la route, du moins outre-Sarine. C'est dire que les perspectives s'améliorent pour le rail. Il faudra beaucoup d'imagination, et pas seulement dans le secteur commercial, pour tirer le meilleur parti de cette évolution. Ce n'est pas l'austérité qui s'impose, mais le dynamisme. A cet égard, des plans comme ceux des nouvelles transversales ferroviaires devront être revus et assouplis : quelle que puisse être la tentation de concentrer tous les efforts sur les étroits domaines promettant une rentabilité maximale, il faudra se souvenir que c'est le pays entier qui s'est doté d'un réseau ferré nationalisé.

On a peu parlé d'innovation technologique au Löwenberg. Il est permis de penser qu'à cet égard les CFF ne se sont pas encore débarrassés d'une très grande inertie traditionnelle, coûteuse. C'est dire que la matière ne devrait pas manquer pour de futures rencontres avec la presse.

Jean-Pierre Weibel

Ce livre incite donc à repenser le processus même de l'intervention architecturale, qui n'est plus considérée comme un seul problème technique, mais comme une démarche sociale en soi ; écrit dans un style clair et direct, il s'adresse non seulement aux architectes et autres concepteurs, mais aussi à tous les gestionnaires soucieux du développement harmonieux de leur entreprise.

F. N.