

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 46 (1988)

**Heft:** 3: Mont-Pèlerin 1988 : comment réaliser de grands projets en tenant compte de contraintes politiques, économiques et sociales croissantes

**Artikel:** Pourquoi est-il difficile aujourd'hui de réussir de grands projets?

**Autor:** Clivaz, Jean

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-139707>

### **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:** 01.02.2026

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

# Pourquoi est-il difficile aujourd'hui de réussir de grands projets ?

Jean Clivaz,  
*directeur général des PTT,*  
*Berne*

## 1. INTRODUCTION

Je remercie les organisateurs de ce séminaire de leur invitation. Indépendamment des obligations liées à mes fonctions passées ou présentes, j'ai toujours été impressionné par les grands projets de nos ancêtres, dans notre pays ou ailleurs dans le monde. D'autant plus qu'ils ont été réalisés dans des conditions fort différentes de celles que nous connaissons aujourd'hui.

Les promoteurs d'alors n'ont pas pu bénéficier des données scientifiques et techniques qui sont à notre disposition en cette fin du XX<sup>e</sup> siècle, ni du matériel qui facilite l'exécution des travaux. On a non seulement travaillé dans des conditions plus difficiles, mais en général aussi réalisé les grands projets beaucoup plus rapidement, dans des délais qui paraîtraient maintenant tout simplement impossible à tenir, malgré les moyens supérieurs dont nous disposons.

Il n'est pas inintéressant, par conséquent, de se demander pourquoi les choses ont changé et comment il faudrait s'y prendre pour créer un climat favorable à la réalisation de grands projets, ce qui, dans le fond, devrait correspondre à l'évolution d'une société aussi avancée que la nôtre.

## 2. ABSENCE DE VOLONTÉ?

Il semble bien cependant que les grands projets n'ont rien à voir, ou très peu, avec le degré de développement d'une société. D'autres critères paraissent être déterminants, qui seront sans doute évoqués, avec plus de compétences que je ne saurais le faire, par les autres personnes qui s'exprimeront au cours de ce séminaire.

Avant de parler des difficultés de réaliser de grands projets, il faut se demander si la volonté existe réellement encore dans ce pays de faire de grandes choses. Le bien-être, que nous avons tous souhaité et que je serais le dernier à mettre en cause, bien sûr, n'a-t-il pas porté un coup mortel à l'esprit d'aventure, à l'audace, à l'imagination nécessaire à l'élaboration et à la réalisation de grands projets? Le temps des pionniers aux idées larges, des visionnaires n'est-il pas révolu? L'effort commun indispensable n'a-t-il pas cédé trop de place à l'égoïsme individuel, aux intérêts particuliers. Or, les grands projets ont en général comme point commun de fournir des avantages à la communauté dans son ensemble ou de satisfaire des besoins de cette même communauté.

### 3. OBSTACLES MATÉRIELS ET POLITIQUES

Mais il ne suffit pas de vouloir, il faut encore pouvoir. Il s'agit de vaincre les obstacles d'ordre matériel, économique et politique. Or, il faut bien reconnaître qu'à l'heure actuelle ces obstacles sont nombreux et parfois difficiles, sinon impossibles à franchir.

Les coûts, tout d'abord, qui sont élevés surtout lorsqu'ils comprennent l'achat de terrains dont les prix ont atteint des sommets vertigineux. Ce qui condamne d'emblée certaines initiatives, même si, à notre époque, les problèmes financiers et économiques devraient, dans tous les cas, pouvoir être résolus. Nous ne manquons pas d'argent. L'épargne reste considérable dans notre pays.

De manière encore plus compliquée peut-être se pose la protection de l'environnement, en rapport avec la réalisation de grands projets faisant appel à de l'espace, ou susceptibles de provoquer des réactions de la part d'une partie au moins de la population. On voit ce qui se passe en ce qui concerne l'énergie nucléaire. Mais dans d'autres domaines également, les contraintes deviennent de plus en plus nombreuses et lourdes, souvent à juste titre, car la qualité de la vie dépend en définitive du succès de la lutte qui est menée contre les nuisances. Il faut dire à ce sujet que les prises de positions des milieux écologiques, qui paraissent parfois excessives, doivent être jugées fonction des abus auxquels on a assisté trop longtemps sans réagir.

Cependant, l'obstacle le plus difficile à franchir reste, je crois, dans un pays comme le nôtre, celui représenté par la décision politique.

Celle-ci découle, comme l'on sait, de notre système de démocratie directe qui ouvre la voie à toutes les formes d'intervention dans les débats précédant la votation sur tel ou tel projet important.

Les intérêts particuliers des divers groupements ou de citoyens pris individuellement ont très souvent, sinon toujours, la priorité sur l'intérêt général.

Notre procédure, qui fait appel à la participation des électeurs, est certes inattaquable sur le plan des principes démocratiques; elle ne saurait être modifiée fondamentalement. Mais il faut reconnaître qu'elle facilite l'activité des milieux conservateurs qui ont peur du changement et qui sont opposés à toute transformation de l'état de choses existant. Quant on voit à quels assauts de démagogie, qui ne restent pas sans effets sur une partie au moins des votants, les partisans de certains projets doivent faire face, on en vient parfois à se demander si notre système est vraiment le meilleur.

Tous les arguments, mêmes les mensonges, sont bons pour faire échouer un projet. Et certains élus du peuple se comportent parfois de façon encore plus déplorable que d'autres opposants animés par des intérêts personnels.

Le système est peut-être satisfaisant sur le plan de la codécision des citoyens et du débat démocratique – même si le degré de participation aux urnes est faible – mais il ne suscite pas des besoins de grandeur. Il faut admettre ce fait.

#### 4. RAIL 2000 ET AUTRES PROJETS

Malgré tous ces obstacles, il est tout de même encore possible, heureusement, de faire passer certains projets, grâce à l'engagement de personnalités dévouées ou de groupements puissants. Je pense en particulier à Rail 2000 dont nous parlera sans doute M. le professeur Genton. Ce que je voudrais souligner pour ma part, c'est que ce projet n'aurait probablement pas obtenu l'aval du peuple si la votation n'avait pas été précédée par le phénomène du dépérissement des forêts qui a sensibilisé une large partie de la population. La promotion des transports publics, symbolisée ou plutôt concrétisée par Rail 2000 est dès lors apparue comme un moyen efficace de lutte contre la pollution de l'air.

La construction du réseau ferroviaire rapide dans la région zurichoise, qui est un grand projet, découle également de la nécessité absolue de combattre les nuisances du trafic routier.

On me dira que les motifs importent en définitive peu, l'essentiel étant que la chose puisse être réalisée. C'est vrai, mais les motifs déterminants dans ces cas illustrent le comportement des individus face à d'autres grands projets. Si l'on n'est pas touché directement, on a tendance à dire plutôt non que oui.

Les remarques que je viens de faire se rapportent avant tout à de grands projets de construction qui modifient l'image du pays. Mais il en est d'autres, aujourd'hui, qui sont moins spectaculaires mais qui exigent de grands efforts, et des moyens financiers énormes. Nous en comptons plusieurs aux PTT. Les uns peuvent être menés à bien sans la moindre opposition de la part de l'opinion publique. Je pense à nos grands centres de distribution et de triage des envois postaux (Genève, Zurich, Däniken), déjà réalisés, ainsi qu'aux systèmes de télécommunication intégrés et d'automatisation du service des chèques postaux en cours de réalisation.

En revanche, l'installation du Natel C (téléphone sans fil) ne va pas sans réactions, ici ou là, contre la construction des antennes indispensables à la transmission des messages.

#### 5. CONCLUSION

On ne peut objectivement nier l'existence des difficultés à surmonter pour élaborer et réaliser de grands projets dans ce pays. Mais cela ne doit pas décourager ceux ou celles qui ont des idées, qui font preuve d'initiative et sont prêts à s'engager en faveur de projets qui peuvent apporter quelque chose à la collectivité. L'évolution positive de notre société dépend de la possibilité d'agir donnée aux esprits les plus imaginatifs d'entre nous, étant entendu que leurs propositions doivent avoir pour objectif final de servir la communauté dans son ensemble et non pas avant tout d'en tirer des profits personnels.

Mais les promoteurs de grands projets, qu'ils soient du secteur privé ou qu'ils agissent au nom de collectivités publiques, doivent s'efforcer de présenter des dossiers complets, solides et surtout de les défendre avec conviction devant l'opinion publique. C'est une exigence à laquelle nous ne pouvons échapper dans un système politique comme le nôtre.