

# Acteurs

**Covid-19** Témoignages de ces soignants qui vaccinent à tour de bras 19

**Audrey Pulvar** L'ex-star de la télévision raconte sa campagne politique inédite 22

**People** Lilibet Diana, des prénoms comme autant de titres royaux 23



«On veut des gares plus populaires, avec des terrasses sympas»

● Le patron des CFF, Vincent Ducrot, livre ses vues sur l'avenir du transport par rail en Suisse.

TEXTES: NICOLAS PINGUELY ET PIERRE VEYA  
PHOTOS: YVAIN GENEVAY

Le train, il connaît. Hormis neuf années passées à la tête des Transports publics fribourgeois, le nouveau directeur des CFF, intronisé le 1<sup>er</sup> avril 2020 en pleine pandémie, a passé l'essentiel de sa carrière au sein de l'ancienne régie fédérale. Trains de nuit, tarification à l'heure, habitudes de transports bouleversées par le télétravail ou encore propreté et ponctualité des trains, le point avec Vincent Ducrot.

**Il se dit que le personnel travaillant dans les trains n'a pas connu de cas d'infection au coronavirus. Vous confirmez?**

C'est vrai, nous avons recensé zéro cas d'infection dans les trains et zéro cluster en interne.

**On ne s'infecte donc pas dans le train?**

Pas à notre connaissance. Nous avons adopté des mesures très strictes et nos employés les respectent. Des gens ont d'ailleurs été spécifiquement chargés de vérifier la bonne application de ces mesures sanitaires dans les trains.

**Dans l'actualité, le rejet par le Conseil fédéral de l'accord-cadre avec l'Union européenne fait beaucoup parler. Quelles conséquences pour les CFF?**

Cela n'aura guère d'influence à court terme. Nous continuerons à travailler avec nos collègues étrangers, à savoir les compagnies française, italienne, autrichienne et allemande, sur les horaires et lignes que l'on partage. Nous risquons cependant d'être exclus de certains programmes de recherche, mais ce n'est pas essentiel pour les CFF.

**Comment définiriez-vous votre style de management? On a souvent reproché à votre prédécesseur une forme d'arrogance alors que vous semblez soigner l'image du cheminot modeste?**

J'aime bien l'image du cheminot, oui. Je n'ai pas besoin de me mettre en avant, j'arrive au bout de ma carrière. Seule la marque CFF compte, pas le nom de Vincent Ducrot. Vous savez, ce sont avant tout les 33'000 employés des Chemins de fer fédéraux qui font fonctionner l'entreprise. Je suis proche d'eux et c'est avant tout un travail d'équipe.

**Pour cette raison, vous avez bien été accueilli par les syndicats, vous apparaissez comme l'un des leurs. Mais vous connaissez le dicton: «Il n'y a pas pire patron qu'un ancien ouvrier!»**

Je sais être un patron lorsqu'il s'agit de se comporter en patron, lorsqu'il faut prendre des décisions qui ne sont pas toujours populaires. Il faut surtout les expliquer, comme cela a été le cas quand nous avons renoncé à relever les salaires du personnel cette année.

**Vous parlez de salaire. Avez-vous réduit le vôtre l'année dernière avec cette pandémie qui a vidé les trains et pesé sur la marche des affaires des CFF?**

Oui, j'ai renoncé à 40% de la part variable de ma rémunération, comme toute l'équipe de direction, d'ailleurs.

**Mais vous gagnez combien?**

Je gagne un peu moins d'un million de francs par année, y compris les versements à la caisse de pension. Mais pour être franc, cela n'a jamais été un enjeu →

Vincent Ducrot, patron des CFF, estime que la voiture reste un concurrent sérieux pour le rail. Et ce, même si elle perd en attractivité, la capacité à se parquer en ville se réduisant de plus en plus.



En matière immobilière, les CFF ont accordé des rabais extraordinaires d'environ 70 millions aux commerçants dans les gares pendant les mois de pandémie.

pour moi, ça ne m'intéresse pas et j'estime que c'est un faux débat.

#### Considérez-vous que les patrons des anciennes régies publiques (La Poste, Swisscom, FINMA, Skyguide) sont trop payés?

Ces rémunérations répondent à un cadre fixé par le parlement. Les décideurs compétents sont toujours courtisés, et ce cadre sert à veiller à ce que les entreprises parapubliques soient dirigées par des managers performants.

#### Quel est votre plus gros regret comme décideur?

Mon plus grand échec? Ne pas avoir réussi à pérenniser l'entreprise Cisalpino à la fin des années 2010. À l'époque, nous avons été contraints de mettre fin à cette collaboration à cause de divergences stratégiques.

#### L'un de vos six enfants envisage-t-il une carrière dans les chemins de fer?

Certains sont très intéressés, même s'ils prennent des orientations un peu différentes. Je note un changement d'approche chez les jeunes, qui ne veulent plus faire cinquante ans de service dans la même entreprise.

#### Vous élevez seul six enfants. La pandémie et le télétravail ont-ils changé quelque chose dans vos rapports à la maison?

Non, nous avons l'habitude de vivre ensemble. Peut-être que l'utilisation de la bande passante de notre wi-fi, particuliè-

rement sollicitée, a fait naître quelques crispations.

#### L'abonnement général est-il encore adapté avec le télétravail qui semble devoir se pérenniser? N'est-il pas en net recul cette année?

Oui, le recul est d'environ 20%. Mais l'abonnement général reste pertinent si vous allez à votre bureau trois ou quatre jours par semaine et l'utilisez pour vos loisirs. En plus, il faut attendre un peu avant de tirer des conclusions. On verra quel modèle d'organisation du travail perdurera. Je pense que les gens vont beaucoup revenir au bureau. En travaillant à distance, les employés perdent de leur influence. Ils sont notamment isolés lors de séances importantes. On risque de se retrouver avec une société du travail à deux vitesses: les personnes qui participent à une séance en présentiel et celles qui y assistent en spectateurs à distance.

#### Allez-vous proposer des abonnements ou formules spécifiques en lien avec le travail à domicile?

Pour changer l'assortiment, il faut l'accord d'une majorité des 260 entreprises de transport suisses. Mais le marché va certainement évoluer et on va tester à l'avenir d'autres modèles tarifaires intégrant des prix pour les gens qui se déplacent moins. Mais il est trop tôt pour vous donner plus de détails.

#### Monsieur Prix, Stefan Meierhans, estime que la voiture et le vélo électrique

#### risquent de vous tailler des croupières. Une réaction?

Je ne vois pas les vélos électriques comme nos plus grands concurrents. Je suis curieux de voir s'ils seront beaucoup utilisés à l'automne avec la pluie. À l'inverse, la voiture demeure un concurrent, mais la capacité à se parquer en ville se réduit, ce qui la rend moins attractive. Nous constatons que les affluences augmentent déjà avec l'allègement des mesures sanitaires.

#### Vous faites des pertes. Allez-vous augmenter les prix?

Non, ce n'est pas à l'ordre du jour et serait contre-productif. Pour économiser, nous freinons certains investissements. Car le coronavirus va nous coûter 2 milliards. Mais nous avons la capacité pour absorber ce gros accident qui va se faire sentir sur trois ou quatre ans. Nous travaillons sur le long terme. Les points forts du rail, confort, rapidité, sécurité, vont rester et nous allons peu à peu retrouver les affluences des années passées.

**Que pensez-vous du concept visant à faire payer davantage ceux qui utilisent beaucoup le train, bref à appliquer la vérité des coûts intégrale sur les frais générés par la mobilité? Aujourd'hui, les tarifs favorisent l'étalement de l'habitat alors qu'il serait préférable de viser la densité.**  
C'est un sujet très discuté, le *mobility pricing*. La politique devra décider si une différenciation tarifaire en fonction de différents critères doit voir le jour. Si c'est le cas, je suis favorable à un système de régulation alliant le prix et d'autres composantes, par exemple le statut familial ou la facilité d'accès à un autre système de transport, afin de ne pas créer un système uniquement pour les riches.

#### Avez-vous des données montrant que vous avez progressé dans la lutte contre les retards et interruptions de trafic?

Nous sommes globalement dans le vert en termes de ponctualité, avec environ 93% des trains qui arrivent à l'heure. Mais je reconnais que le chiffre est moins bon en Suisse romande. Cela est lié aux lignes du pied du Jura et du Simplon, ainsi qu'à l'axe Berne-Lausanne, sur lesquels nous sommes très serrés. Nous sommes en train de revoir profondément les horaires, en collaboration avec la Confédération et les cantons, pour gagner de la marge de manœuvre.

**Comment éviter que les trains soient bondés aux heures de pointe? Les pendulaires s'en plaignent fréquemment.**  
Ça marche très mal aux heures de pointe sur certains tronçons, c'est vrai. Nous mettons donc en service des trains plus capacitaires, comme les duplex de Bombardier. Mais le taux de remplissage global des trains est de l'ordre de 30%. Pour espacer les départs, il faudrait peut-être établir

## En dates

### 1987

Diplôme d'ingénieur en électricité (EPFL)

### 1993

Entrée aux CFF

### 1999

Directeur du trafic grandes lignes des CFF

### 2011

Directeur des Transports publics fribourgeois

### 2020

Patron des CFF

un modèle avec des séances commençant un peu plus tard dans les entreprises ou des débuts d'école étalés.

#### Vous avez connu une pénurie de conducteurs. Pourquoi ne pas les payer davantage? Ce métier serait devenu ennuyeux en raison de l'automatisation.

On s'est trompé dans notre planification des besoins et du recrutement, mais il n'y a jamais eu de pénurie sur le marché du travail. Nous avons d'ailleurs reçu l'année dernière 9000 offres, alors que nous avions seulement 300 postes de conducteurs à repourvoir. Le métier est loin d'être ennuyeux. Comme tous les métiers techniques, il évolue constamment, c'est plutôt une chance et une stimulation.

#### En termes de trains de nuit, qu'allez-vous proposer? Et avec quel confort pour une population qui vieillit et qui se souvient de la qualité très médiocre, voire de la saleté, de vos trains autocouchettes?

Nous sommes en train de développer une offre avec nos partenaires, SNCF, Deutsche Bahn, ÖBB et Trenitalia. De nouveaux wagons, plus confortables, ont été commandés. Mais aujourd'hui déjà, dans les compartiments avec douche, vous pouvez boire un verre de champagne et vous faire servir un petit-déjeuner. Nous visons 10 lignes et 25 destinations d'ici à 2025. Il est déjà possible de se rendre à Berlin, Hambourg, Prague ou Vienne avec ces trains et nous ouvrirons Amsterdam d'ici à la fin de l'année. Rome suivra l'an prochain.

#### Vous avez cessé ce type de transport en 2009, faute de rentabilité. Pourquoi serait-il aujourd'hui bénéficiaire?

Ce service ne sera jamais rentable, mais nous répondons à une demande qui est dans l'air du temps. Voyager en train plutôt qu'en voiture ou en avion permet de réduire les émissions de CO<sub>2</sub>.

#### Quelle est la part de vos revenus tirée de votre parc immobilier?

L'immobilier représente 10% de nos recettes. C'est notre seul domaine d'activité qui dégage des bénéfices même en période de pandémie. Cela permet de financer en partie nos dépenses en infrastructures et l'assainissement de notre caisse de pension.

#### Ne peut-on pas vous accuser de faire monter les prix de l'immobilier en louant dans les gares des espaces uniquement à des enseignes qui ont de gros moyens? Les CFF n'ont-ils que des clients qui aiment le luxe?

Non. On travaille sur un concept de proximité et populaire, offrant davantage de diversité alimentaire et des terrasses sympas. Les grandes enseignes, de type Migros ou Coop, louent aujourd'hui de plus petits espaces, ce qui libère des locaux dans les gares. Les gens veulent du local et nous nous adaptons à cette demande.

#### Qu'impliquerait une forte baisse du prix de l'immobilier pour les CFF?

Rien, car nous louons nos locaux contre un prix plancher, couplé à une participation aux chiffres d'affaires des sociétés. On touche donc au minimum un loyer plancher. À l'exception toutefois de la période actuelle où nous avons accordé des rabais extraordinaires d'environ 70 millions à nos locataires pendant les mois Covid.



«Je ne vois pas les vélos électriques comme nos plus grands concurrents.»

Vincent Ducrot, directeur des CFF

## «Il faut accélérer la ligne entre Lausanne et Berne»

#### Estimez-vous nécessaire de créer une nouvelle ligne plus rapide entre Lausanne et Berne, où le train se traîne?

Cela serait une bonne chose d'accélérer la ligne. Nous planchions déjà sur le sujet lorsque j'étais jeune ingénieur. Les voies sont vieilles et le parcours très tournant. Nous y travaillons, mais l'investissement public se chiffre en centaines de millions. Ce sera à la politique de décider, car c'est son rôle et sa compétence.

#### Le député vaudois Olivier Français a des idées en la matière, notamment creuser un tunnel pour raccourcir le trajet entre Lausanne et Fribourg. Cela vous parle?

Olivier Français a souvent de bonnes idées et nous croisons parfois le fer. Comme je vous le disais, cela reste une décision politique. Les vœux des cantons se monteront peut-être à 60 milliards de francs, et il n'y en aura que 5 ou 10 à disposition.

#### Et l'axe entre Genève et Lausanne?

Il faudrait une voie supplémentaire qui puisse servir d'itinéraire de délestage. Là, nous sommes trop fragiles lorsque survient une panne ou un accident de personne. La situation peut prendre deux heures avant d'être rétablie. C'est notre talon d'Achille. Nous réfléchissons à la création d'une nouvelle voie, peut-être le long de l'autoroute.

#### Quelle est votre analyse du niveau des infrastructures ferroviaires, notamment du retard accumulé?

Les choses sont en train de se stabiliser. Nous avons pris du retard dans certains domaines, notamment dans le renouvellement des voies, car nous avons été contraints de fixer des priorités. En vertu de la loi sur l'égalité pour les handicapés, nous avons mis l'accent sur l'aménagement des quais et l'amélioration des accès aux trains.