

# Amoureux dans la réussite

## Innovations dans des organisations bureaucratiques

Un entretien avec **Karl-Dieter Bodack**. Stefan Padberg & André Bleicher ont posé les questions

**Karl-Dieter Bodack a introduit quelques innovations durant son activité professionnelle à la Bundesbahn [Chemins de fer de la RFA ou DB, ndt], lesquelles sont aujourd'hui presque oubliées. Ce qui nous intéresse, c'est la manière dont il a réussi cela dans une grande organisation hiérarchisée comme la DB. Comment des structures et des êtres humains interagissent-ils, parfois en freinant parfois en accélérant ? Dans un entretien commun, nous reconstruisons son cheminement de formation sinueux que nous redonnons ici comprimé. Son parcours professionnel est un exemple inspirant sur la manière dont, dans un système complexe, on peut imposer des changements.**

**K**arl-Dieter Bodack est né en 1938. Son père était architecte et employé comme conducteur de travaux dans la société *Hibernia AG*. À la demande de son père, en 1954, il quitta l'école secondaire pour suivre un apprentissage de serrurier à l'usine d'azote de la société minière *Hibernia*. L'atelier de formation y avait mis en œuvre un concept pédagogique innovant. Rudolf Börner, le directeur de l'usine, l'a créée en 1952. L'anthroposophe Prof. Dr. Klaus Joachim Fintelmann a repris la direction pédagogique. Il avait étudié de manière approfondie l'interaction entre l'apprentissage et le travail dans les syndicats et avait développé un concept éducatif orienté vers l'action qui intégrait les approches éducatives Waldorf dans la formation professionnelle industrielle.<sup>1</sup> L'école *Hibernia* à Herne-Wanne-Ei-

ckel en est née plus tard.<sup>2</sup> Après avoir terminé son apprentissage de serrurier, Karl-Dieter, a obtenu son *Abitur technique* et étudia le génie mécanique à l'école d'ingénieur de Essen. En 1960, il rejoignit brièvement *Braun*, l'entreprise alors légendaire du design pionnier à Francfort-sur-le-Main. À l'automne, il entra à l'Université de design d'Ulm. La « Mecque » des designers de l'époque avec son histoire extrêmement intéressante l'a durablement marqué. Mais il ne l'a fréquentée qu'un trimestre, parce qu'il avait besoin d'un diplôme de commerce dans l'année. Il décida alors d'étudier le génie mécanique à l'Université technique de Stuttgart. Parallèlement, en 1966, il suivit une formation de quatre mois pour devenir conducteur de train à la *Deutsche Bundesbahn* [Chemins de fer fédéraux allemands, ndt] (*DB*), après avoir compris qu'il y voyait son avenir professionnel. Il put alors étudier à Berkeley grâce à une bourse de la Fondation académique nationale allemande. Il a ensuite commencé tout de suite chez la *DB*.

**Sozialimpulse : À ton retour de Berkeley, tu entamas directement ta carrière ?**

**Bodack :** J'ai postulé directement à la *DB* depuis Berkeley et j'ai pu y commencer en novembre 1967. Heinz Maria Oeftering (1903-2004) était alors le premier président de la *DB* et prônait un nouveau départ. J'ai été immédiatement affecté à un « groupe de planifications » chargé de développer le chemin de fer.

**Tu es donc assez haut placé en tant que conseiller du conseil d'administration. Était-ce une sorte d'entrée latérale ?**

**Bodack :** Oui. Cela a fonctionné comme ça parce qu'Oeftering avait écrit sur ma candidature : Embaucher. Cependant, j'ai vite remarqué que cela me donnait peu d'influence. J'étais dans une position d'outsider et je pouvais suggérer toutes sortes de choses folles. Mais elles ont été tout simplement classées. J'ai donc travaillé pour le dessinateur, pour ainsi dire, mais cela n'a rien changé à la réalité du chemin de fer. C'est pourquoi j'ai décidé, le cœur lourd, de rattraper mon retard dans ma formation au chemin de fer. Cela a en fait duré deux ans et demi, mais je suis resté un an. Durant ma formation, j'ai travaillé comme stagiaire dans de nombreux endroits de la République. Je me suis rendu auprès des autorités du bâtiment, des autorités de l'eau et de la navigation, dans les installations du trafic aérien, pour comprendre tout cela. À la fin, il y a eu un examen très intensif pour obtenir le titre d'« évaluateur de la *DB* ».

**Le TUI-FerienExpress<sup>(\*)</sup>**

**Ton premier projet d'innovation réalisée fut le TUI-FerienExpress. Comment as-tu créé cela, en faisant avancer quelque chose de nouveau dans un système bien établi ?**

**Bodack :** A cette époque, j'ai contacté la TUI. En tant que cheminot, j'étais un interlocuteur apprécié. Le Dr. Kesper, alors membre du conseil

1 Voir *Stiftung Kulturimpuls*, mot-clé « Hibernia ». Consulté sous : <https://dokumentationen.kulturimpuls.org/ereignisse/10353>

2 *Hiberniaschule a 60 ans*. Dans *Erziehungskunst*, avril 2012. Consulté sous : <https://www.erziehungskunst.de/artikel/hiberniaschule-wird-60-jahre-alt>

(\*) *TUI-FerienExpress* était un type de train exploité par le voyageur *TUI*, qui desservait des destinations en Allemagne et à l'étranger principalement sur des itinéraires de nuit. *Wiki*.

d'administration de la TUI, m'a rapporté que TUI perdait de plus en plus de clients. Ils acceptèrent de ne plus utiliser les wagons-lits des années 1950 pour des voyages vers l'Italie, la France, l'Autriche et la Suisse. J'ai expliqué à quel point il eût été désespéré d'amener la BD à construire de nouvelles couchettes. Cela prendrait des années. Au lieu de cela, j'ai suggéré que la TUI fasse fabriquer elle-même les nouvelles couchettes. Naturellement, la question s'est posée de savoir comment cela pourrait être réalisé. La TUI n'avait pas de locomotives, ne connaissait rien à la technologie ferroviaire ni à la maintenance et n'avait pas d'ateliers. J'étais convaincu que le projet d'association économique de Rudolf Steiner permettait de créer des coopérations avec d'autres entreprises ferroviaires. Ces entreprises étaient intéressées parce qu'elles perdaient des clients, avaient des employés excédentaires et disposaient de suffisamment de locomotives et de conducteurs de train. En l'espace d'un trimestre, j'avais convaincu les divers chemins de fer des Länder les plus déterminants de conclure des accords avec laTUI. Elle s'est engagée à transporter les trains et à assurer des arrêts appropriés. Les gestionnaires d'infrastructure de la DB et les ateliers de Hambourg et Dortmund étaient prêts à former les trains et à entretenir les wagons. LaTUI a commandé un total de 33 voitures-couchettes et bar à la Waggon-Union Berlin, lesquelles étaient des voitures de salon pour les opérations des discothèques de la Waggon-Union Berlin. La base était la « voiture de voyageurs aux normes européennes », techniquement opérationnelle, avec une vitesse de 200 kilomètres par heure et freinage magnétique. Un nouvel intérieur a été développé pour cette voiture en un an et demi. La TUI était ouverte à mes suggestions : il était important que vous puissiez vous asseoir confortablement et dormir allongés, car les voyages, par exemple, commençaient à 17 heures du soir et les trains atteignaient leur destina-

tion à 9 ou 10 heures du matin. Il devait également y avoir un petit-déjeuner, dans le but d'inciter les invités à abandonner leur voiture et à prendre la TUI.

**Les ateliers et dépôts ferroviaires de Hambourg et de Dortmund pouvaient-ils décider eux-mêmes s'ils entretenaient les wagons et mettaient à disposition des conducteurs de locomotives ?**

**Bodack :** Les chefs de département et, en cas de doute, le conseil d'administration, étaient responsables d'une telle décision. Il était important que je fisse comprendre à plusieurs reprises à mes collègues que leur travail était valorisé. Alors ne faites pas comme si je voulais tout jeter par-dessus bord. En fait, j'ai fait appel à leurs aptitudes et je leur ai demandé de soutenir « la TUI avec ses idées folles » : « Maintenant, aidez-les, vous pouvez le faire.

**« Cela étant, une collaboration ou une association ne fonctionne que si vous appréciez le travail des autres. C'était une évidence : les employés de l'époque assuraient une exploitation ferroviaire fiable dans des conditions de travail souvent difficiles ! »**

**Restons-en un peu à cette idée-là d'association. Dans les formes coopératives du travail mené en collaboration, les éléments associatifs sont implicites. Vous n'êtes pas obligés de les inventer artificiellement. Lorsqu'on coopère dès le début, cela va de soi. Est-ce que cette collaboration réussie a eu un effet à l'intérieur de la DB ou bien fit-elle plutôt sourire ?**

**Bodack :** L'effet se révéla tout d'abord dans les comptes-rendus grandioses de la presse. Le ténor c'était que la TUI était un train beaucoup plus moderne, plus beau et commode que le train classique du chemin de fer. Pour celui-ci ce fut plutôt désagréable. Ils reconnurent qu'ils devaient changer quelque chose : s'orienter plutôt sur la clientèle, un meilleure qualité de gestion, un assujettissement moindre au budget fédéral. Peut-être que

cela incita le ministre des transports, Volker Hauff à partir en quête d'un nouveau comité ferroviaire en puisant dans l'industrie ?

**Comment le chemin de fer a-t-il profité économiquement de la coopération avec la TUI ? A-t-il reçu de l'argent pour la production de kilomètres sur le réseau ferroviaire ? Et pour l'entretien ? Comment les coûts et les recettes étaient-ils et partagés dans cette association des partenaires d'affaires ?**

**Bodack :** La TUI a tout d'abord généralement encaissé toutes les perceptions pour ses voyages forfaitaires. Elle a utilisé les bénéfices pour payer des services tels que l'entretien des wagons au kilomètre et la mise à disposition de locomotives, circulant sur les itinéraires de toutes les voies ferrées, valorisées en fonction du nombre de trains-kilomètres. La Bundesbahn a négocié des montants de couverture des coûts avec la TUI, sur la base d'un bon système d'enregistrement des coûts. Le chemin de fer savait exactement combien coûtaient les différents services !

## L'InterRegio

**Un autre projet visionnaire, sous ta responsabilité fut les développements de l'Inter-Regio. S'agissait-il ici aussi d'innovations et de coopérations ?**

**Bodack :** Je dois quelque peu remonter aux sources ici. Après une recherche intense, Le ministre des transports, Volker Hauff, découvrit Monsieur le Docteur-Ingénieur Reiner Maria Gohlke<sup>3</sup>, du conseil européen d'IBM. À l'issue d'une rencontre il m'expliqua déjà qu'il voulait présider le conseil de la DB. Son but était de structurer la gestion de manière à ce que la clientèle soit plus satisfaite du train et y eût recours plus fortement. Avec cela, il

3 Karl-Dieter Bodack en parle plus en détail dans une conversation avec Reiner Maria Gohlke. <https://goetheanum.tv/programms.als-freigeist-in-einem-staatsunternehmen-bodack-gohlke/>

dût aussi générer des recettes additionnelles.

Une de mes visions était de rénover les *D-Zugwagen*.<sup>(\*\*)</sup> Les wagons de train express avec leurs sièges en plastique, dans de minuscules compartiments, ne répondaient plus aux besoins des clients. J'ai donc proposé de repenser complètement le train-D. Il ne s'agit pas de démolir les voitures, mais plutôt de les rééquiper et de les rendre plus modernes. Cela coûterait environ la moitié du prix d'une rame nouvelle. J'ai mis cela dans des mémorandums et cela a rencontré l'approbation générale. Malheureusement, cela s'est retrouvé dans les fichiers et il se s'est plus rien passé. J'ai alors proposé à Rainer Maria Gohlke de construire un prototype, une rame à l'échelle 1 : 1. « Nous allons la montrer à la presse et voir ce qui se passe. » Gohlke a trouvé l'approche si inhabituelle, au point qu'il dût en informer la commission des chemins de fer. Lors de la réunion du conseil d'administration, il est rapidement apparu que le directeur technique et les responsables de la technologie n'étaient absolument pas d'accord avec cette proposition. C'est inutile, c'est de l'argent gaspillé alors que je dois économiser de l'argent partout. Le Dr. Gohlke agit alors très intelligemment et déclara : « Laissez Bodack le construire pour 500 000 marks. Ensuite, nous décidons s'il sera démolé ou non ». Les responsables de la technologie ont insisté sur le fait que le modèle devait être construit dans l'atelier de Francfort. Or, cet atelier était fermé depuis un an. Le site situé au milieu du centre-ville avait été vendu avec profit à la Foire de Francfort. Quand j'y suis allé, j'ai découvert que c'était un atelier extrêmement performant. Ils y étaient simplement très déprimés. Dans leur ressentiment, les collègues qui y travaillaient encore étaient très motivés et ont produit le modèle réduit de wagon en

(\*\*) Les wagons de train express sont des wagons de chemin de fer principalement utilisés pour les déplacements rapides sur de longues distances. Il s'agit généralement de wagons directs, d'où le nom de wagon D-train.(Wiki)

quelques semaines. J'ai acheté les pièces dont j'avais besoin avec le budget de 500 000 marks. Le résultat a été que beaucoup de gens furent enthousiasmés. Les départements technologiques ne pouvaient pas croire qu'une telle « absurdité » devînt si populaire. Mais l'*InterRegio* ne pouvait plus être entravé.

**Selon toi, quelle est la cause de la résistance des départements techniques, c'est-à-dire de la direction et des départements subordonnés ? Pourquoi rejetaient-ils l'innovation ?**

**Bodack :** Les wagons du train-D et, plus tard les wagons interurbains, étaient d'une excellente construction. Conduire ces voitures « conservatrices » à 200 kilomètres par heure était une grande prouesse technique. Et les compartiments pour six personnes étaient également innovants en 1950, car auparavant il n'y avait que des banquettes en bois pour quatre personnes. À partir d'une crainte respectueuse à l'égard des formidables pères, lesquels avaient créé cela génialement avec bien moins de ressources, la génération suivante voulait conserver ce travail magnifique.

**Le département technologique est souvent considéré comme un innovateur cinglé qui échoue dans les catégories commerciales. On dit vite que cela coûte trop cher et que le risque est trop grand. Dans le cas d'Inter-Regio, il semble que ce soit l'inverse. Les départements technologiques étaient sur le point de freiner et le PDG et le marketing voulaient quelque chose de nouveau. Apparemment, ils ont eu de la chance de vous trouver. Reste néanmoins la question du financement. Comment avez-vous procédé ?**

**Bodack :** L'équipement d'une voiture, y compris les améliorations techniques, coûtent 600 000 DM. Avec 60 voitures pour une ligne, vous pouvez rapidement atteindre les 40 millions de DM si vous ajoutez les voitures-restaurants nécessaires. Mais d'où doivent venir ces 40 millions ? La seule chose que le

chemin de fer a reconnu, c'est qu'il perdait des passagers chaque année. Le fait qu'il puisse accueillir des passagers supplémentaires dépassait son imagination.

L'approbation des premiers 40 millions de DM signifiait la création d'une équipe spécifique à l'*InterRegio*. J'ai expliqué au conseil d'administration que les différents départements de technologie, d'exploitation, de vente et d'économie étaient trop petits et trop séparés pour réussir un vaste processus d'innovation. J'avais à l'esprit la triple articulation de l'organisme social (*Dreigliederung*). Une innovation ne peut pas être simplement réduite à une seule dimension, mais les processus culturels, juridiques et économiques doivent y être intégrés de manière égale. Il était important pour moi que l'innovation soit conçue de manière globale et non réduite à un seul aspect. Le conseil d'administration a suivi cette démarche et a mis en place une « équipe XD ». Des experts de diverses disciplines y ont travaillé ensemble, ce qui a permis d'établir des horaires, des services, des rotations de véhicules et des ateliers. Le défi était de reconquérir des conducteurs avec moins de véhicules, des coûts réduits et un *Taktfahrplan*<sup>(\*\*\*)</sup> très bien pensé à fond.

Le concept global était crucial pour réduire les coûts d'exploitation et obtenir une augmentation du nombre de passagers d'au moins dix pour cent. Cela signifiait que le délai de récupération du capital a pu

(\*\*\*) *Taktfahrplan* : Un horaire régulier de circulation des rames est un horaire dans lequel les lignes de transports publics sont exploitées à intervalles réguliers et périodiquement répétitifs. Le nombre de départs dans une certaine période de temps est la fréquence du cycle ou le rythme horaire, l'intervalle de temps entre deux départs est le temps de cycle ou l'intervalle de cycle. Les deux sont également appelés timing, séquence de cycle ou cycle horaire. Si le temps de cycle est réduit, la fréquence du cycle augmente. Avec un horaire fractionné, un seul intervalle de départ est généralement indiqué, sans que des heures précises soient précisées. Il stipule simplement qu'un certain nombre de départs doivent avoir lieu dans un certain laps de temps. Wiki

être réduit à moins de cinq ans. Après que des membres des services spécialisés s'étaient assis sur place, le résultat était également réalisable pour la Direction fédérale des chemins de fer locale. C'était important parce que tout cela devait être mis en œuvre là-bas. On peut dire que la collaboration au sein de l'équipe XD a apporté une nouvelle culture de l'innovation aux chemins de fer fédéraux. Cette initiative a été bien accueillie et, notamment grâce à cela, elle fut couronnée de succès.

## Das Design-Center

**Il s'agit essentiellement d'une association au sein du chemin de fer. Différents domaines ont dû travailler ensemble dans cette équipe. Il ne s'agissait pas seulement de développer les trains, mais aussi de savoir comment ils étaient conduits, comment les billets étaient vendus, où se trouvaient les clients souhaitant utiliser les trains. Ainsi, un nouveau secteur d'activité est soudainement apparu au sein du chemin de fer. Dans ce contexte, vous avez rencontré l'équipe d'architectes Billing, Peters, Ruff. Comment s'est passée votre collaboration ?**

**Bodack :** La DB avait fondé un design-center en 1970, à mon instigation, avec 12 postes. Je pris celui de directeur de division en 1975. Pour l'Inter-Regio, nous avons fait appel au bureau d'architectes Billing, Peters, Ruff. C'était une équipe qui avait du succès et elle disposait d'une expertise dans le design des formes plastiques-organiques. Le centre culturel Lüdenschied, avec son architecture marquante, par exemple, pour la salle de l'école Waldorf Stuttgart-Uhlandshöhe, sont des ébauches issues de ce bureau. J'ai pu obtenir la coopération de ces personnes. Fritz Fuchs de Steinerhögsskolan de Jarna/Suède est venu en tant que créateur de couleurs — une personne brillante. Avec eux j'ai développé l'intérieur des rames

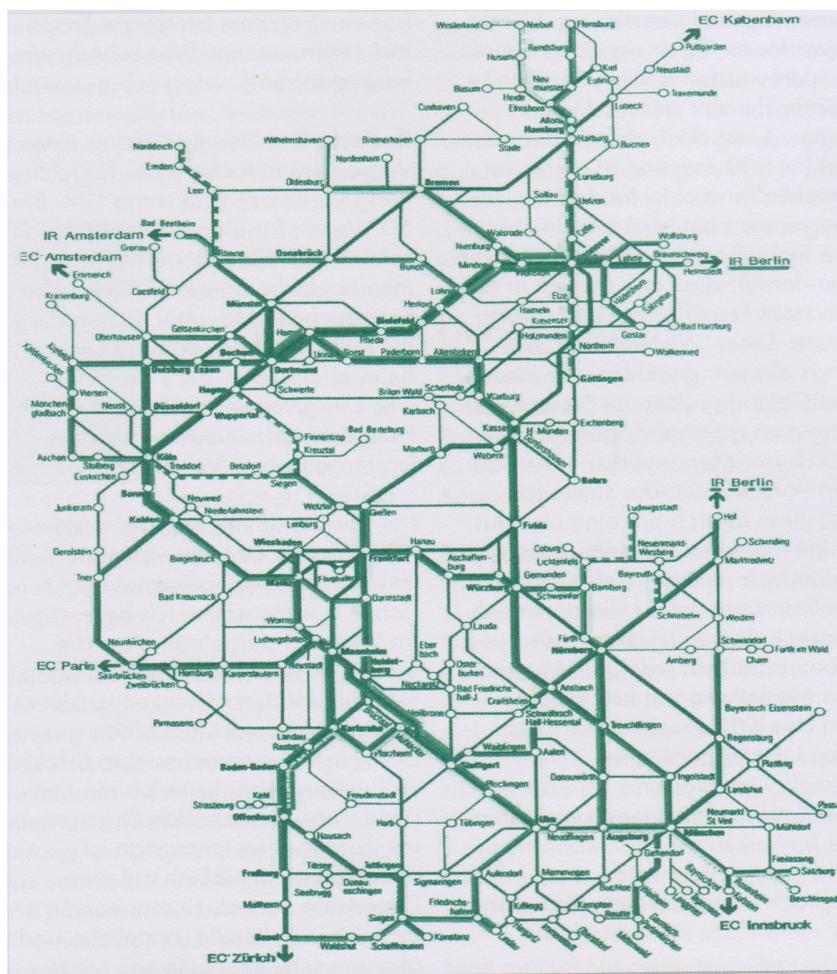


Illustration du réseau des lignes de l'InterRegio. Tiré de Karl-Dieter Bodack: *InterRegio, La biographie aventureuse d'un système de train*, Ek-Verlag 2005

InterRegio de 1<sup>ère</sup> et 2<sup>nde</sup> classes et le café bistro.

clients ont trouvé cela frais, revigorant et agréable.

**L'aménagement intérieur de l'InterRegio avec le grand compartiment ouvert avait déjà été défini au préalable. Mais le design intérieur en forme de vagues est-il né de la collaboration avec ces bureaux ?**

**Bodack :** Jens Peter, Fritz Fuchs et d'autres du bureau, se sont intensément occupés de la décoration organique.

**Il voulait un environnement dynamique et stimulant pour les gens. Tout ne devrait pas se ressembler. Il y avait des formes et des couleurs qui se transformaient et interagissaient de manière vivante.**

Dans des enquêtes menées par un institut d'études de marché, les

**À l'époque, on pouvait stocker beaucoup de bagages dans l'InterRegio. C'était fantastique par rapport à l'ICE d'aujourd'hui. Quels besoins des clients aviez-vous identifiés ?**

**Bodack :** Nous réduisîmes les places assises dans les compartiments. Avec seulement cinq places assises et un siège-enfant, nous avons tout de suite eu plus d'espace pour les jambes, car nous n'étions plus assis l'un en face de l'autre. La situation des toilettes devait également être améliorée. Au lieu de toilettes avec tuyaux de descente, nous avons souhaité utiliser des toilettes avec réservoirs fermés, car elles étaient plus hygiéniques. Cela nous a donné plus d'espace car nous avons pu intégrer des lavabos dans ces nouvelles toilettes, en éliminant ainsi le besoin des anciens espaces

des lavabos. Au lieu de cela, nous avons pu installer des casiers. Dans les compartiments et le petit salon, nous avons prévu des espaces pour les valises et des parois vitrées avec des portes-manteaux en haut pour suspendre les vêtements.

Il était tout aussi crucial de former les accompagnateurs des trains pour les InterRegios. Ce faisant, nous avons attiré l'attention sur la réglementation, c'est-à-dire sur le domaine juridique : les règles de sécurité devaient être respectées à tout prix. De nombreuses autres réglementations pouvaient par contre être traitées avec plus de flexibilité car elles n'impliquaient pas de préoccupations humaines et la manière dont nous nous traitions les uns les autres. Nous avons laissé une marge de discrétion dans ces domaines. L'objectif le plus important que nous avons enseigné était d'encourager chaque passager à continuer à voyager avec l'InterRegio à l'avenir et d'encourager les autres à faire de même. Attention, nous devions accueillir 10 à 20 % de passagers en plus ! Cela ne pourrait être réalisé qu'en limitant les réglementations de la vie juridique et en libérant les rencontres humaines de toute réglementation. Ici aussi, la triarticulation sociale a été une source d'inspiration.

**Le réseau des lignes de l'InterRegio était aussi impressionnant. L'interurbain était cher à l'époque et l'interRégio représentait une bonne alternative. Vous pouviez aller presque partout avec. Comment le réseau ferroviaire a-t-il été conçu ? D'où vient la connaissance des souhaits des passagers ?**

**Bodack :** Il y avait naturellement des consultations directes auprès des clients, de sorte que nous disposions d'une orientation grossière. À partir de cela, de ce fait et pour des raisons commerciales, il y avait une tendance à faire de longs trajets. En moyenne, nous avions une distance de 30 kilomètres entre les points d'arrêt.

Une fois pleinement agrandis, nous avons pu desservir 200 à 300 sites, principalement en trafic direct, car nous circulions de Flensburg à Constance et d'Aix-la-Chapelle à Cottbus. Les liaisons directes sont innombrables et voyager sans changer est particulièrement agréable pour les passagers ayant des valises lourdes. En 1998, 68 millions de passagers ont voyagé avec l'InterRegio. Cela représenterait 40 pour cent du trafic longue distance total de la DB dans 1.348 voitures InterRegio ! Le fait que nous ayons eu plus de passagers que l'ICE et aussi plus que l'IC, montre bien que les gens acceptaient un temps de trajet légèrement plus long si le voyage offrait une expérience agréable.

### Aspiration de profit

**Enconséquence donc, l'Interregion fut donc une histoire couronnée de succès ?**

**Bodack :** En effet ce fut très couronné de succès, aussi au point de vue économique. Sur le réseau DB, il affichait toujours des numéros noirs. Le revenu fut systématiquement supérieur aux coûts. Même pendant l'année de crise de 1998, le nombre de passagers a encore augmenté, tandis que l'ICE et l'IC ont enregistré des pertes allant jusqu'à 15 pour cent.

**Alors pourquoi a-t-il été réintégré en 2006 ?**

**Bodack :** En 1994 fut fondée la Deutsche Bahn AG. À l'époque une loi nouvelle de la DB fut promulguée, qui obligeaient les Länder à commander des transports locaux auprès de la Bahn AG et à les payer correctement. C'était en soi une solution sensée. Mais sa mise en place fut si maladroite que les transports locaux et les transports longue distance entraient directement en concurrence. Dans le transport local, le chemin de fer reçut une subvention allant jusqu'à

10 marks pour chaque kilomètre parcouru en train, soit un total d'environ 7 milliards de marks par an ! La réglementation était si lucrative que le conseil d'administration de la Deutsche Bahn AG s'est demandé pourquoi elle devrait encore proposer des transports longue distance ? Les politiciens voulaient garantir, par une loi sur les transports longue distance, que le chemin de fer desservit au moins tous les centres régionaux en matière de transport longue distance. L'article 87 de la Loi fondamentale stipule donc qu'une loi doit garantir l'exploitation des itinéraires et des sites importants dans le transport longue distance. Malheureusement, cette loi sur les transports longue distance n'existe pas à ce jour ; les projets de loi pertinents du Conseil fédéral ont été sabotés par les ministres des transports. Je considère cela non seulement comme un échec de tous les gouvernements fédéraux précédents, mais aussi comme une violation flagrante de la Loi fondamentale — et c'est le cas depuis 30 ans maintenant !

En 1998, le conseil d'administration de Bahn AG a décidé d'abandonner l'InterRegio et de le remplacer uniquement par des trains IC sur certaines lignes. Il a ainsi transmis aux États la tâche accomplie par InterRegio et les oblige encore aujourd'hui à commander des trains locaux appropriés. En conséquence, DB reçoit des milliards de recettes fiscales. Elle s'attend à ce que le client change de train plusieurs fois s'il voyage beaucoup. Les membres du conseil d'administration de la Bahn AG ont reçu des primes supplémentaires, contrairement aux précédents membres du conseil d'administration des chemins de fer fédéraux.

Dans le transport local, la DB AG a subventionné des trains à raison de sept à dix marks par train-kilomètre. Il s'agissait de sommes qui généraient des profits élevés. Les Länder se sont rendu compte qu'ils

étaient exploités et il leur a été interdit de proposer ces services de transports locaux dans le cadre de concours. Cela signifiait que des compagnies ferroviaires d'autres pays sont également entrées en scène et ont proposé les services requis à des prix inférieurs. Un processus auparavant coopératif s'est transformé en son contraire. Au lieu d'une coopération, il existait désormais une concurrence féroce entre les chemins de fer. Les nouvelles sociétés ont sous-coté la DB AG. Or, il s'est avéré que les prix étaient trop serrés, de sorte que les prestataires firent faillite et que les trains n'ont plus circulé sur les lignes concernées.

**Comment cela peut-il fonctionner de manière durable ?**

**Trois ou quatre entreprises soumissionnent pour un réseau de voies ferrées annoncé. Afin de pouvoir soumissionner, ils tiennent à disposition les wagons, les locomotives et le personnel. L'un des enchérisseurs gagne et les autres se retrouvent sans rien. Ils doivent abandonner leur flotte et licencier du personnel jusqu'au prochain appel d'offres, dans trois ans. Comment vous êtes-vous représenté cela ?**

**Bodack :** Ce sont là de très hauts risques en matière de gestion d'entreprises. Les investissements sont très élevés, car chaque train coûte plusieurs millions d'Euro. Entre temps les Länder tiennent les trains prêts Ils obtiennent essentiellement de meilleures conditions de crédit que les offrants privés. Cela sonne absurde. Un pays possède des trains et est en quête d'un exploitant. Nous avons ici un chaos relatif avec des risques très difficiles à estimer. Lorsque les trains ne roulent pas, lorsque l'exploitant est en concurrence ils se trouvent stationnés là sans être utilisés. Alors il faut rapidement rechercher une autre société ferroviaire, ce qui cause d'autres coûts pour le contribuable.

**La question demeure : lequel des ministres des Transports des dernières décennies s'est vraiment intéressé au fonctionnement ferroviaire ? N'ont-ils pas manqué la connexion avec le chemin de fer ? Le lien avec la route et l'industrie automobile a toujours semblé bien plus étroit qu'avec le chemin de fer.**

**Bodack :** C'est exact. Les investissements dans les domaines publics ont été en grande partie consacrés à de nouvelles autoroutes et à l'expansion des routes. Un système ferroviaire sensé a été délibérément empêché. Le gouvernement fédéral doit désormais investir dans de nouvelles lignes parce que personne d'autre ne peut plus les financer.

La préférence pour la route s'est manifestée dans de nombreuses fermetures de lignes. Lors du contrôle de la rentabilité d'un itinéraire, la Deutsche Bundesbahn calcule un amortissement fictif. Cela entraîne des pertes pour chaque itinéraire. Même un itinéraire très fréquenté comme celui d'Augsbourg à Munich n'est pas rentable si l'on prend en compte les amortissements. Vous devez donc comprendre que les infrastructures relèvent de la responsabilité de l'État. Essayer d'introduire l'efficacité économique dans le système actuel est sans espoir et pas du tout approprié pour entretenir les infrastructures.

La Deutsche Bahn AG travaille donc en mettant en place une combine. Elle ne prend pas du tout d'abord en compte les nouvelles lignes pour l'ICE et ne calcule donc aucune dépréciation. Ainsi peut-elle présenter des gains dans le transport ICE. L'inconvénient c'est en vérité qu'aucune réserve ne peut ainsi être créée pour l'entretien des voies. Nous sommes actuellement devant une catastrophe : de nombreux itinéraires sont tellement vétustes et il n'est plus possible de les emprunter.

**La Suisse est toujours citée comme étant exemplaire à ce propos. Que font-ils autrement là-bas ?**

**Bodack :** La Suisse a investi dans les chemins de fer, depuis des décennies, trois à quatre fois plus de francs suisses par habitant que nous en Allemagne. Elle n'a édifié que peu nouvelles lignes de chemin de fer. Au lieu de cela, les itinéraires existants ont été optimisés de manière à utiliser ce que l'on appelle un « horaire intégral (*integraler Takfahrplan*) ». Là où les trains mettent quelques minutes plus qu'une heure, les itinéraires ont été élargis afin que toutes les gares carrefours soient accessibles en 55 minutes et les gares importantes en 25 minutes. Si vous prenez un train en Suisse, vous pouvez atteindre n'importe quelle destination sans avoir à vous soucier des horaires car les correspondances sont garanties.

**Alternatives ?**

**Est-ce qu'on pourrait résoudre cela autrement ? Klaus Dörre reprend dans son ouvrage : L'Utopie du socialisme, une idée de Robert Castel au<sup>4</sup>. Les entreprises d'infrastructures issues des domaines de l'énergie, du chemin de fer, du transport, de l'eau, jusqu'aux entreprises d'infrastructures sociales, peuvent être considérées comme relevant d'une propriété sociale. Ceux qui, qui en sont dépendants, — aussi bien employés que clients — en seraient en conséquence propriétaires et devraient fondamentalement être**

<sup>4</sup> — Robert Castel (1933-2013) fut un sociologue français à l'Université de Vincennes. Dans son livre, *Le renforcement du social*, (Hamburger édition 2005, en allemand) il décrit la propriété sociale comme une partie constitutive de « l'économie fondamentalement sociale ». Celle-ci englobe le grand réseau de l'infrastructure sociale et qui réunit les sociétés modernes physiques qui rendent leurs membres productifs. Aux premières appartiennent les systèmes fixes installés de conduites et des rails qui nous procurent l'eau, l'électricité et les prestations de transports, aux dernières appartiennent les « prestations relationnelles collectives institutionnalisées ». Celles-ci nous fournissent la santé, la formation, les soins et la sécurité sociale.

**intégrés aux processus décisionnels. Car ils ont un intérêt véritable directement à ce que ces prestations d'entreprises soient produites et fonctionnent sans accroc. Est-ce que de tels concepts pourraient nous mener à ce que le principe de réciprocité soit plus fortement encouragé ?**

**Bodack :** Dans le passé, par contre les possibilités et chances du chemin de fer dépendaient de personnalités individuelles isolées. Reiner Maria Gohlke, par exemple lequel recherchait, estimait et intériorisait le dialogue. Avec lui, je pouvais parler de tout et en faire un commentaire—,et même des idées qui j'avais conquises à partir de la *Dreigliederung* sociale. Il les a prises en considération et portées en son âme. Chez ses successeurs, il en fut autrement. Mon impression personnelle c'est que dans leurs besoins instinctifs de se faire valoir, ceux-ci étaient si convaincus de leur propres idées — parfois même au point d'en être terrassés — que de monstrueux développements erronés en prirent naissance. Un exemple : « *Stuttgart 21 !* » Ou bien ils suivaient des objectifs qui ne se trouvaient même pas du tout dans la mission du chemin de fer — par exemple, celui d'en faire un consortium mondiale ce qui était pour moi, dans la vision que j'en avais, une sorte de grande illusion. C'est pourquoi mon interrogation profonde a la teneur suivante : **Comment arrêter ce genre d'aspirations ?**

Les structures ne devraient pas tolérer de telles ambitions personnelles. On a perdu de vue que chaque entreprise doit tout d'abord veiller avec soin à ce que le savoir-faire nécessaire dussent être avant tout préserver dans l'entreprise. La compagnie ferroviaire allemande devrait ré-introduire la formation à la direction d'entreprises consacrée strictement aux techniques du chemin de fer. Autrement des spécialités ennemies viennent se glisser dans la direction et peuvent y entraîner beaucoup de nuisances.

## Karl-Dieter Bodack : Une vie avec des pistes

Comme anthroposophe dans la *Deutsche Bahn*<sup>(\*)</sup>

Dans son autobiographie Karl-Dieter Bodack se révèle comme un organisateur passionné : il décrit son parcours à l'instar d'un voyage captivant avec d'innombrables stations. Marqué par la guerre, la déroute et un nouveau commencement, il découvre tout jeune homme un enthousiasme jamais démenti pour la technique et l'organisation sociale.

De toute son énergie et de son âme, il est un **Cheminot** chez qui l'anthroposophie imprègne le percevoir, le penser et d'action. Il juge de manière critique de nombreux aiguillages de l'entreprise du chemin de fer, son statut professionnel lui permet, en le protégeant en effet, d'ouvrir un espace d'initiatives à l'expérimentation. Dans son ouvrage, il dépeint en détail comment il vécut, organisa et relia les aspects humains dans ces champs d'actions captivantes et riches en tensions et contradictions. De plus il y décrit la direction « tri-modale » dans les entreprises et les organisations.

(\*) Chez Info3-Verlag, 2ème édition 2021, relié 320 pages,

144 illustrations en couleur et noir&blanc,

ISBN 978-3-95779-1030, 24 €

Dans *Sozialimpulse* 3/2019, pp.19-22 nous avons publié un article de Karl-Dieter Bodack à ce sujet [Traduit en français : SIKDB319.pdf]

Car elles ne connaissent pas assez bien les contextes. Nous en vivons les conséquences actuellement chaque fois que nous prenons le train.

**Dans la Société civile il y a des organisations comme la « Bürgerbahn » au lieu de la Börsenbahn, « Bahn für alle » et « pro bahn », qui, à partir d'une vision d'utilisateurs et d'utilisatrices se soucient des intérêts de la société ferroviaire. Et aussi le Verkehrs-club Deutschland (VDC) qui dispose d'une section correspondante. Y aurait-il une possibilité d'inclure ces acteurs au sens d'une entreprise sociale dans le travail, en leur donnant un droit de vote dans les conseils de surveillance ou d'autres conseils consultatif des entreprises publiques ? Peut-être pourraient-ils attirer plus l'attention des décisionnaires d'entreprises sur leurs propres intérêts ?**

**Bodack :** À partir de mes expériences de la société de chemin de fer j'ai tiré la conclusion que nous devons vraiment chercher d'organiser la vie sociale d'après les impulsions de l'anthroposophie, à partir des idées de Rudolf Steiner, comme la *Dreigliederung* de

l'organisme social . Une entreprise passe pour être menée de manière « tri-modale ». C'est à dire un travail « d'équipe à la hauteur des yeux », une pratique de direction et de délégation en responsabilité, comme j'ai pu le faire avec succès dans des environnement divers. Avec cela les trois idéaux liberté — égalité et solidarité, peuvent être articulés dans le travail à leur juste place.

*Sozialimpulse* 3/2024.

(Traduction Daniel Kmiecik)

**Karl-Dieter Bodack :** étudia à Essen, Stuttgart et Berkeley, la construction de machines et les sciences sociales, travailla à des postes de maîtrise et de direction de la *Bundesbahn* et de la DB AG, collabora à la création d'une grande entreprise SARL et d'une école Waldorf. Il conseille les institutions et entreprises sur des questions concernant la (s)cul(p)ture d'entreprise et la (s)cul(p)ture sociale qui sont censées éviter les crises décrites dans cet article et d'autres.

Professeur-Ingénieur Karl-Dieter Bodack, M.S., Starenweg 11a, 82194 Gröbens zell, kdbodack@icloud.com