

**Zeitschrift:** Rapport de gestion / Chemins de fer fédéraux suisses  
**Herausgeber:** Chemins de fer fédéraux suisses  
**Band:** - (1972)

**Rubrik:** Gestion et personnel

### **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:** 24.04.2026

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

## I. Conseil d'administration et direction

### Conseil d'administration

Le Conseil d'administration, présidé depuis le début de 1972 par M. R. Meier, docteur h. c., a tenu dans l'année six séances et il s'est réuni une fois deux jours de suite. Il a examiné de nombreux projets concernant l'amélioration du réseau ferré et des moyens d'approvisionnement en énergie ainsi que la modernisation du matériel roulant. Il a en outre voué une attention particulière non seulement aux affaires de personnel, aux questions financières et aux mesures tarifaires, mais au développement actuel de l'entreprise et à l'écoulement du trafic dans l'avenir, compte tenu des prévisions relatives au mouvement des voyageurs et des marchandises. Des articles de journaux et les discussions suscitées dans le public par les divers projets tendant à accroître la capacité des traversées ferroviaires des Alpes ont amené le Conseil à confirmer par un communiqué de presse la thèse qu'il avait déjà défendue dans le rapport de gestion de 1971 (p. 42). S'inspirant du résultat des études prospectives sur l'évolution des transports, il s'en tient toujours à la solution à trois volets (Loetschberg, ligne de base du Saint-Gothard, Spluegen Ouest) proposée par le Conseil fédéral, car elle est assez souple pour permettre une augmentation de potentiel au fur et à mesure des besoins.

Une séance spéciale a été consacrée à la définition circonstanciée de la politique d'entreprise des CFF, qui sera un élément de la planification générale à long terme. Il s'agit maintenant de consigner par écrit les objectifs et les principes appelés à régir l'action et le comportement des CFF pendant une période prolongée. Le Conseil, après avoir examiné avec intérêt le dossier déjà constitué, a demandé à la Direction générale de poursuivre les travaux et de le tenir au courant.

En vue des délibérations sur l'équipement technique qui donnera à la gare de triage de Zurich-Limmattal son aspect définitif, la séance du 27 avril eut lieu à Zurich; elle fut suivie d'une visite détaillée du chantier. Le 19 octobre, le Conseil, qui était réuni à Coire, est allé entendre sur place des explications au sujet de la modernisation de la ligne Coire-Landquart et de la seconde de ces gares.

La composition du Conseil d'administration n'a pas varié pendant l'exercice.

### Direction

Le président de la Direction générale, qui est en même temps à la tête du département des finances et du personnel, le chef du département commercial et du contentieux, de même que celui du département des travaux et de l'exploitation, ont continué de se rassembler en principe une fois par semaine, en présence du secrétaire général. Ainsi réunie, la Direction générale s'est occupée des affaires essentielles et elle a pris les décisions lui incombant au niveau collégial.

La Direction générale et les trois directeurs d'arrondissement, qui forment ensemble l'organe de gestion, ont tenu six conférences pour se communiquer les résultats d'expériences et des informations sur des questions d'ordre organique, commercial, financier, juridique et technique. De même qu'en 1971, les chefs de division et leurs suppléants ont assisté à l'une de ces réunions. Cette grande conférence des directeurs a été renseignée sur l'état des préparatifs de la planification à long terme, puis elle a examiné entre autres choses des projets d'énoncé pour la politique d'entreprise. Les directeurs avaient déjà dédié à l'étude de ces problèmes plusieurs séances spéciales.

Les conférences de direction instituées l'an dernier groupent l'organe de gestion et notamment les chefs des divisions en contact avec les secteurs production, vente, personnel, organisation/planification et finances. Elles furent convoquées cinq fois pour traiter un grand nombre de questions d'actualité, au premier rang desquelles s'inscrivait l'exécution optimale des tâches de transport présentes et futures.

Aucun changement ne s'est produit dans le corps directorial, ni parmi les chefs de division de la Direction générale. Malheureusement, le 9 octobre, M. Ami Lambert, chef de la division de l'exploitation du 1<sup>er</sup> arron-



dissement, est décédé des suites d'une maladie à l'âge de 64 ans. Entré aux CFF en 1927 en qualité d'apprenti de gare, nommé chef de l'exploitation en 1963, M. Lambert, au cours d'une brillante carrière, s'est acquis dans l'entreprise des mérites auxquels il sied de rendre un hommage particulier. Avec effet au 1<sup>er</sup> décembre, la Direction générale a confié le poste devenu vacant à M. Traugott Bertschi, jusqu' alors suppléant du chef de l'exploitation.

## II. Etudes et planification

Les quelques exemples qui suivent, choisis parmi les multiples travaux entrepris, donnent une idée du champ d'activité extrêmement varié que constituent les études et le planning.

### Ligne de base du Saint-Gothard

Le développement des communications ferroviaires à travers les Alpes, problème vital non seulement pour les CFF, mais pour la Suisse entière, a été traité en détail dans un chapitre spécial du rapport de gestion de 1971. Il suffira donc de relater en quelques mots comment s'est poursuivie, à la demande du Conseil fédéral, l'étude de ladite ligne. L'exploration géologique du secteur, menée activement, a permis de fixer de façon définitive l'axe du souterrain et l'emplacement des trois puits intermédiaires d'attaque et de ventilation prévus à Rueras, au Lukmanier et à Chiggogna. Les CFF, en collaboration avec les services compétents des cantons et des communes, se sont attachés à parfaire le tracé des voies d'accès de l'ouvrage, au nord comme au sud, tout en s'efforçant de respecter les intérêts de ces collectivités. La mise au point du programme général de construction a débuté au cours de l'automne, après que des études approfondies eurent été consacrées à divers aspects de la question: comportement mécanique de la roche, moyens utilisables pour le percement des massifs à traverser, dimensions requises pour le revêtement de la galerie, mesures à prendre pour le renouvellement et le refroidissement de l'air pendant et après les travaux, procédé de fonçage des puits, alimentation en courant de traction, organisation du service d'entretien et de réparation après l'ouverture du tunnel, forme optimale des documents d'adjudication et du contrat d'entreprise. Des forages en profondeur, destinés à corroborer les pronostics géologiques, furent exécutés dans la Léventine, de même qu'à Santa Maria et près de Rueras. Les levés de terrain nécessaires à la triangulation de base ont été entièrement achevés dans le courant de l'automne.

### L'ordinateur dans les gares de triage

Dans les triages, le débranchement automatique doit permettre aux wagons ou coupes de wagons qui franchissent le dos d'âne de se diriger sans intervention humaine sur la voie de classement appropriée, la locomotive de pousse étant télécommandée par radio et les itinéraires de descente étant préparés au fur et à mesure par des aiguilles à manœuvre rapide. Des freins de voie mécaniques exercent un effet retardateur sur les coupes qui se suivent à des vitesses différentes, afin qu'elles ne se rattrapent pas dans la zone des branchements. Des freins de voie électrodynamiques et des freins hélicoïdaux actionnés par la force hydraulique empêchent les véhicules de se tamponner dans les voies de classement, tandis que des dispositifs propulseurs à chariots de halage serrent les wagons sur le véhicule de tête et forment d'emblée une rame compacte.

---

A leur descente du train spécial traditionnel, le président de la Confédération nouvellement élu, M. R. Bonvin, conseiller fédéral, chef du Département des transports et communications et de l'énergie, ainsi que le futur président du Conseil des Etats, M. Lampert, sont accueillis avec le cérémonial d'usage par leurs compatriotes séduois.

## Caractéristique effort de traction-vitesse de la locomotive expérimentale à convertisseurs Be 4/4 12001

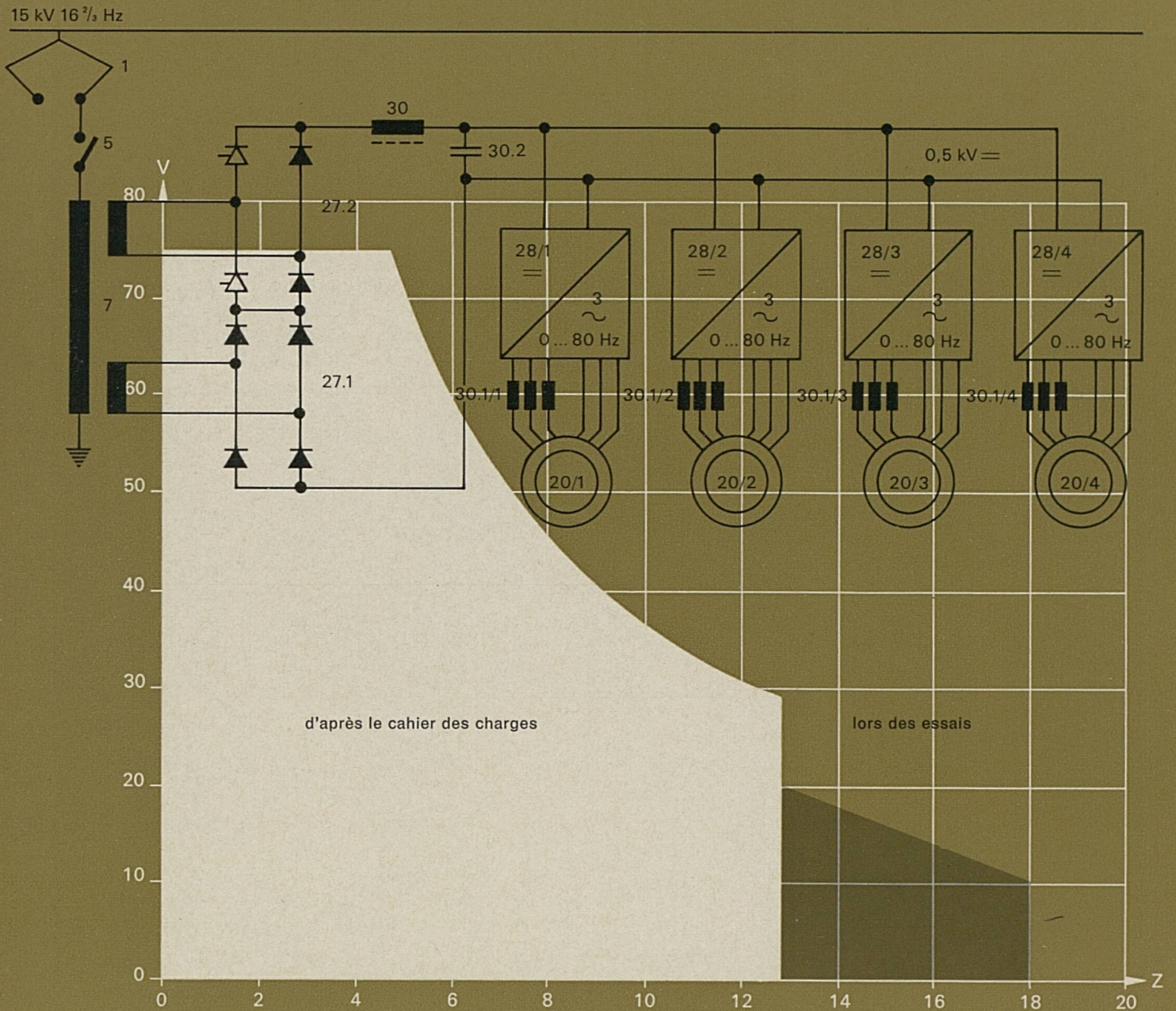


Schéma de principe des circuits haute tension et des moteurs de traction

1	Pantographe	27.2	Pont redresseur commandé	= Effort de traction
5	Disjoncteur	28	Onduleur pour moteur de traction	
7	Transformateur	30	Bobine de lissage du circuit intermédiaire	
20	Moteur de traction	30.1	Bobine de lissage du courant triphasé	
27.1	Pont redresseur non commandé	30.2	Condensateur du circuit intermédiaire	

Ces installations sont commandées par deux ordinateurs fonctionnant en temps réel et programmés de manière à diriger le travail des locomotives, des aiguilles, des freins et des chariots de halage compte tenu des fiches de débranchement, des vitesses mesurées à l'aide d'antennes radar et des indications de position fournies par plus de mille contacts électroniques de rail. Les règles qui président à la commande des opérations ont été élaborées par les CFF par simulation sur ordinateur et expérimentées dans les triages de Chiasso et de Bâle-Muttenz I. Normalement, lorsqu'un seul convoi est débranché à la fois, les deux ordinateurs travaillent en parallèle, afin de pouvoir se remplacer mutuellement en cas de dérangement. Leur ensemble acquiert de ce fait un très haut degré de disponibilité. Quand deux convois sont traités en même temps, chaque ordinateur agit séparément.

Le système décrit constitue l'élément opérationnel de la commande cybernétique du triage. Il reçoit ses informations d'un second système d'ordinateurs, qui résout les problèmes de régulation en surveillant le déroulement des opérations dans toute la gare. D'après le relevé des trains arrivés dans le faisceau de réception, le degré de saturation des voies de classement, leur utilisation et les données transmises par les appareils de sécurité, ce second système établit le programme de travail de l'ordinateur opérationnel, fournit les bases de décision au chef de gare et confectionne les listes du matériel des convois formés. Un tel ensemble sera installé pour la première fois dans la gare de triage de Zurich-Limmattal, en construction, où il permettra de traiter six mille wagons par jour quand il fonctionnera en plein, c'est-à-dire probablement en 1978. Dans l'intervalle, des ordinateurs analogues travaillant selon des règles semblables seront mis en place à Bâle-Muttenz II et à Lausanne-Denges, pour des tâches opérationnelles.

### **Locomotive à convertisseurs statiques**

Peu avant la fin de l'année, la locomotive Be 4/4 12001, transformée à titre expérimental en machine à convertisseurs statiques, a fait ses premières courses d'essai aux ateliers d'Yverdon. Ses moteurs de traction, dépourvus de collecteurs, sont alimentés par du courant triphasé de tension et de fréquence variables. Le courant monophasé de  $16\frac{2}{3}$  Hz, capté par le pantographe, est converti en triphasé au moyen d'éléments purement statiques (thyristors), pratiquement exempts d'usure.

Cette technique d'avenir est le fruit d'une impulsion donnée par les CFF voici bientôt dix ans. Elle a été mise en œuvre par la S. A. Brown, Boveri & Cie, avec le concours des ateliers d'Yverdon. Par rapport aux solutions classiques appliquées jusqu'ici aux véhicules à courant monophasé équipés de moteurs à collecteurs, le nouveau système offre les avantages suivants :

- puissance plus élevée par essieu moteur, ce qui permet de construire des véhicules rapides et pourtant économiques;
- masses plus faibles dans les bogies, d'où réduction, dans toute la gamme des vitesses, des sollicitations exercées sur la voie;
- meilleures conditions d'adhérence;
- faible taux d'harmoniques du courant primaire, donc peu de perturbations dans les installations fixes;
- facteur de puissance avantageux et faibles pointes de courant au démarrage;
- entretien peu coûteux de la partie électrique du fait de l'absence de pièces d'usure telles que balais de charbon et contacts d'interrupteurs, dont le remplacement s'impose périodiquement;
- confort accru grâce au réglage continu de l'effort de traction.

Le véhicule ainsi transformé constitue une réalisation d'avant-garde, qui ouvre de belles perspectives. Autant que l'on sache, c'est le premier engin en Europe, parmi ceux qui tirent leur énergie de la caténaire, à posséder des moteurs de traction triphasés sans groupes convertisseurs tournants. La locomotive fait actuellement l'objet d'essais et de mesures.

## Réorganisation du trafic de détail

Dans le rapport et les propositions qui accompagnaient le rapport de gestion de 1971, le Conseil d'administration relevait que, selon toute probabilité, le trafic allait augmenter au cours des prochaines décennies dans une proportion sans commune mesure avec le maigre taux de croissance du potentiel de main-d'œuvre annoncé par les récentes études prospectives d'économistes de renom. Il poursuivait textuellement: «Il importe dès lors au plus haut point que le chemin de fer revoie la composition de son offre. A cet égard, le trafic de détail, qui mobilise un grand nombre de bras, est au cœur des préoccupations. D'après la nouvelle conception, il devrait être canalisé, sur le plan ferroviaire, entre de grands centres, tandis que la desserte en surface serait assurée en majeure partie par un organisme routier spécialisé, sous la responsabilité des chemins de fer. L'évolution étant ce qu'elle est, le moment est en effet venu de se demander si, dans l'optique de l'économie nationale, on ne parviendrait pas à réaliser une économie de main-d'œuvre en dispensant les Chemins de fer fédéraux de l'obligation de procéder à cette desserte, qui serait alors confiée à la route, c'est-à-dire à des camionneurs, à des maisons d'expédition ou à des entreprises concessionnaires.»

Ce problème revêt une importance considérable, non seulement pour les Chemins de fer fédéraux, mais encore pour la vie économique du pays. Il mérite une étude très approfondie, d'autant plus que, dans l'état actuel des choses, la Confédération et les CFF participent ensemble aux coûts des transports de détail à raison d'une centaine de francs par tonne.

La question est actuellement à l'étude et d'autres milieux ont également avancé dans la recherche d'une solution. C'est ainsi que de grandes chaînes de distribution de denrées alimentaires et de biens semi-durables ont mis sur pied, seules ou de concert avec les CFF, leur propre système de répartition. Pour leur part, les PTT s'efforcent de trouver de nouvelles formules en harmonie avec le concept CFF du service des messageries. Des consortiums créés récemment en vue de la construction et de l'exploitation de gares marchandises routières se sont attaqués au problème de la diffusion dans les villes et les agglomérations. Les maisons d'expédition internationales et les propriétaires d'entrepôts ont des préoccupations analogues.

Des tendances aussi diverses et d'une telle portée ne sauraient être mieux débattues qu'au sein de la Conférence commerciale des entreprises de transport et des intéressés au trafic. Les questions de principe y ont déjà été abordées, étant entendu que, lorsque la responsabilité de toute l'économie est engagée, les efforts doivent être coordonnés à l'échelon national. La politique du trafic étant aussi en jeu, il a été possible de s'assurer le concours de la commission fédérale pour une conception globale suisse des transports.

Recherches et travaux de coordination se poursuivent résolument. De leur issue dépendront en particulier la structure et l'ampleur des services de distribution à mettre en place et, partant, les investissements nécessaires, de même que les conditions que les autorités de tutelle et les Chambres fédérales devront inévitablement créer en guise de prémisses de la solution moderne à donner au problème du trafic de détail en Suisse.

## Chances de réalisation d'un horaire cadencé

L'horaire dit cadencé – circulation des trains à intervalles fixes, ou presque – est appliqué sur la ligne Zurich–Meilen–Rapperswil depuis la modernisation de celle-ci (juin 1968). Les expériences faites jusqu'ici avec cette méthode d'exploitation d'un genre nouveau pour les CFF sont concluantes, comme en témoigne le trafic de ce parcours, dont le taux de croissance est très nettement supérieur à la moyenne nationale.

La Direction générale a décidé récemment de faire examiner la possibilité d'étendre la nouvelle formule à l'ensemble du réseau suisse, chemins de fer privés compris. Un groupe de travail formé de délégués des divisions intéressées a entrepris cette étude, non sans rester en contact avec l'Office fédéral des transports et l'Union des entreprises suisses de transports publics. Il s'agit de peser les avantages et les inconvénients du système, puis d'analyser les sujétions qu'implique pour les trains de voyageurs un horaire cadencé, élaboré

selon des vues systématiques et généralisé. L'investigation est organisée dans la perspective d'une mise en œuvre éventuelle des résultats au printemps de 1977, compte tenu des équipements et des moyens d'exploitation que les programmes établis prévoient pour cette époque. Les nouvelles conceptions impératives du trafic des marchandises en ce qui concerne le triage, les gares-centres et les trains de messageries doivent aussi être prises en considération. Il faut enfin garantir l'acheminement des envois postaux. La démarche est réglée de façon que l'on puisse émettre une première appréciation en 1974, avant de statuer sur la suite des travaux.

### **III. Collaboration internationale**

Il ne serait pas sans intérêt de relater ici toutes les questions qui ont été abordées, traitées et souvent résolues au cours de l'exercice dans les multiples organisations internationales avec lesquelles les CFF coopèrent. Faute de place, seul un résumé entre en considération.

Signalons d'emblée que l'Union internationale des chemins de fer (UIC) a fêté son cinquantenaire. Elle a été en effet fondée en 1922, à la faveur du mouvement de collaboration internationale qui s'était développé après la Première Guerre mondiale, sous les auspices de la Société des Nations. L'UIC s'est donné pour objectif l'unification et l'amélioration des conditions d'établissement et d'exploitation des chemins de fer, dans l'optique des liaisons internationales. Les dix premières années, l'évolution du trafic ferroviaire ne s'en trouva pas sensiblement modifiée. Dans les transports terrestres, la concurrence était pour ainsi dire inexistante. Puis la rivalité de la route commença de se manifester, en ébranlant le monopole du rail au point que la situation de mainte compagnie nationale en pâtit. Sur le plan international, les répercussions de ce changement furent d'abord nulles, ou du moins à peine perceptibles, de sorte que l'UIC put continuer de vouer ses soins aux problèmes techniques et administratifs plutôt qu'aux questions économiques et à la définition d'une politique des transports. Le second conflit mondial mit en sommeil son activité. Après les hostilités, de grands changements se produisirent dans plusieurs domaines. Les progrès techniques se succédèrent à un rythme accéléré. Ce fut pour l'Europe l'époque des regroupements politico-économiques qui, dépassant les cadres nationaux, ne pouvaient manquer d'influer sur les entreprises ferroviaires et, par conséquent, sur l'UIC. Au cours des deux dernières décennies, cette organisation a accompli un grand labeur.

L'année 1972 a aussi marqué le terme d'un demi-siècle d'activité dans un grand nombre de commissions, sous-commissions, groupes de travail. Cet anniversaire, célébré comme il se devait par de multiples manifestations et expositions, a été le signal d'une véritable «renaissance». Au seuil de la nouvelle étape de son existence, l'Union internationale des chemins de fer est en pleine vitalité; elle a entrepris d'adapter aux nouveaux besoins ses structures et ses méthodes de travail. Elle entend, par le recours aux techniques modernes de gestion, résoudre mieux et plus rapidement les problèmes. Ses divers organes s'appliquent à dégager des principes et des méthodes aussi unifiés que possible.

La manière d'acheminer les transports par fer n'a pas changé, malgré l'apparition de techniques inédites. Ces techniques, qui n'ont pas encore franchi le stade expérimental, sont cependant en pleine évolution et de nature à ouvrir de nouveaux marchés, de sorte que leurs progrès sont suivis avec le plus grand intérêt. Les mutations constatées aujourd'hui de tous les côtés et la rapidité avec laquelle elles se manifestent offrent à coup sûr de nouvelles chances aux activités ferroviaires. L'industrialisation, l'élévation du niveau de vie et la forte concentration de l'habitat dans certaines zones créent précisément, avec d'autres facteurs, les conditions dans lesquelles peuvent s'affirmer les avantages du rail sur ses concurrents: grande capacité, faible encombrement en surface, nuisances minimales, sécurité. Les dirigeants des chemins de fer sauront saisir cette occasion de donner à leurs entreprises un nouveau profil. Grâce à cinquante ans de coopération

au sein de l'UIC, ils disposent de mécanismes internationaux bien rodés. Il s'agit maintenant de tirer parti de l'expérience acquise et de la mettre en harmonie avec le dynamisme du «management» moderne.

A part le cinquantenaire de la fondation de l'UIC, d'autres anniversaires importants ont jalonné l'année 1972, savoir les cent ans de la Conférence européenne des horaires des trains de voyageurs (CEH), les cinquante ans de l'Union internationale des voitures et fourgons (Union RIC) et de l'Union internationale des wagons (Union RIV); enfin, sur le plan strictement national, les 125 ans des chemins de fer suisses (à ce sujet, v. p. 6).

La Conférence européenne des horaires des trains de voyageurs, dont les CFF assument la gérance depuis 1923, s'est réunie dans les locaux de l'Ecole des hautes études économiques et sociales de Saint-Gall, sous la présidence de M. Wellinger, directeur général, pour arrêter les horaires internationaux des années 1973-1974. Elle a en outre décidé de resserrer les liens entre la vente et la production par une coopération plus étroite avec les conférences commerciales et d'entreprendre l'étude d'une nouvelle conception européenne des trains de voyageurs, afin d'améliorer encore la compétitivité du rail.

Les premières consultations internationales sur les horaires remontant à 1872, la session de Saint-Gall fut par conséquent placée sous le signe du centenaire de la CEH. Cet événement et les 125 ans des chemins de fer suisses donnèrent lieu à une cérémonie au cours de laquelle MM. Bonvin, conseiller fédéral, Schmuki, landammann, et le président Wichser adressèrent une allocution de circonstance aux participants et aux hôtes de la conférence.

En liaison avec la CEH siégeait aussi la Conférence européenne des services directs (EWK). Elle a fixé la composition des trains de voyageurs de l'horaire de 1973 à 1975 et approuvé la nouvelle édition, valable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 1973, du Règlement pour l'emploi réciproque des voitures et fourgons en trafic international (RIC), qui précise les conditions techniques, pratiques et administratives requises pour que les véhicules soient admis à franchir les frontières. Elle a en outre reçu dans l'Union RIC le Réseau national des chemins de fer espagnols (RENFE) et la Compagnie des chemins de fer portugais (CP), avant de définir les exigences auxquelles les voitures-lits et les voitures-couchettes équipées de bogies interchangeable, qui ne circulent pour le moment qu'entre Paris et Madrid ou Lisbonne, doivent satisfaire pour passer de la voie normale à la voie large et vice versa.

Le rayon d'activité de l'Union internationale des wagons (Union RIV), qui groupe vingt-neuf réseaux européens et trois du Moyen-Orient, s'étend de la Scandinavie à l'Iran, de la Grande-Bretagne et de la péninsule Ibérique à la Pologne. Le 1<sup>er</sup> janvier 1972 est entrée en vigueur une nouvelle édition du Règlement pour l'emploi réciproque des wagons en trafic international (RIV), qui est le pendant du RIC pour ce matériel. Avec les prescriptions de chargement rééditées pour le 1<sup>er</sup> janvier 1973 et qui sont parties intégrantes du RIV, tant la clientèle que les réseaux disposent, pour l'acheminement en toute sécurité des biens les plus divers, d'un instrument en harmonie avec l'évolution du trafic et de la technologie.

L'activité du Comité international des transports par chemin de fer (CIT) a été exceptionnellement variée. Il suffira néanmoins de mentionner ici que de nouvelles prescriptions d'exécution ont été adoptées en vue de l'entrée en vigueur imminente de la Convention internationale concernant le transport des voyageurs et des bagages par chemins de fer (CIV), révisée en 1970.

Pour clore ce chapitre, quelques précisions s'imposent au sujet de la collaboration commerciale. Depuis quelques années, les réseaux européens, pourtant placés au départ dans des situations très diverses, traitent les problèmes commerciaux en coordonnant leurs efforts soit dans les commissions de l'UIC, soit

---

#### **Affiches**

Spécimens de la production du service de publicité



par des négociations directes. Néanmoins, cette coopération, très variable d'un pays à l'autre, présente des lacunes et des imperfections. Cela pour de multiples raisons. En particulier, les chemins de fer, très liés à l'économie de leur pays, demeurent, sur des points importants, dans la dépendance des autorités politiques. De plus, ils ont trop souvent tenté de résoudre séparément les questions commerciales et les questions d'exploitation, ce qui ne permettait guère d'aborder les cas concrets dans l'optique d'un « marketing » moderne. La relation entre la capacité de transport et la demande peut aussi différer sensiblement. Le potentiel disponible dépasse fréquemment les besoins, tandis qu'ailleurs certaines circonstances ou un essor économique rapide entraînent la saturation de lignes déterminées. Il en résulte alors une modification profonde des conditions dans lesquelles les réseaux ont entrepris de collaborer entre eux et des mobiles qui les poussent dans cette voie.

Si les chemins de fer doivent toujours remplir leur mission en répondant à la demande de transports internationaux, il est indispensable d'améliorer cette collaboration, de la rendre plus homogène et de la fonder sur une stratégie commerciale commune. Cette tâche pourrait être entreprise d'une manière pragmatique, mais s'il s'agit de prendre pour point de départ la situation présente, il faut aussi tenir compte des développements futurs. Des ajustements s'imposant constamment, une certaine souplesse est indispensable. Les mesures propres à apporter une amélioration sont de deux ordres :

D'une part, il y a les mesures de nature à fortifier la situation des réseaux et à accroître l'efficacité de leur action sur les marchés internationaux, sans que chacun d'eux renonce à son pouvoir de décision ni à sa liberté en matière de prix et de conditions de transport. L'objectif est en l'occurrence d'apprendre à mieux connaître le marché, de faciliter le travail des services commerciaux, de simplifier l'offre à la clientèle, d'obtenir une meilleure qualité de service, de conférer au démarchage plus de cohésion, de comprimer les coûts et enfin de rendre les résultats plus aisément comparables.

D'autre part figurent les dispositions qui engagent les réseaux dans la voie d'une réelle intégration, si bien qu'ils en perdront plus ou moins leur individualité. Une entité internationale prendra alors naissance qui enlèvera à chacun d'eux une portion de sa liberté et, partant, de ses responsabilités. De telles mesures devraient aboutir, pour l'exploitation technique ou commerciale, à l'établissement de liens solides entre les entreprises ferroviaires et à la mise en place de mécanismes formels contraignants. L'indépendance de chaque administration serait limitée, mais la voie serait ouverte à une véritable solidarité commerciale et financière. Les règles de la communauté devraient alors être conçues de façon que le chemin de fer qui subit un préjudice dans un cas puisse trouver ailleurs des compensations à titre de réciprocité.

Les réseaux doivent-ils rester des entreprises nationales, uniquement au service des intérêts économiques et culturels de leur pays, ou bien doivent-ils devenir des entreprises de transport libres de leur politique et capables de constituer d'étroites associations avec d'autres chemins de fer d'Etat? De toute façon, ils n'ont pas le monopole de la décision, surtout quand elle implique des engagements à l'échelon supranational.

#### **IV. Personnel**

##### **Questions de portée générale**

A son niveau le plus élevé, c'est-à-dire en 1964, l'effectif du personnel était de 43 417 agents. Les années suivantes, malgré l'augmentation du trafic, il a diminué, pour s'inscrire à 41 530 en 1970, à 41 561 en 1971 et à 41 750 en 1972. Cette tendance reflète à la fois les heureux effets des mesures de rationalisation et les conséquences fâcheuses de l'assèchement du marché de l'emploi. L'accroissement de 189 unités constaté l'an dernier est dû avant tout au bon résultat obtenu dans le recrutement des apprentis et apprenties: à l'heure actuelle, leur nombre dépasse de 164 celui de 1971.

Agents occupés dans les différents secteurs d'activité (moyenne annuelle)	Propre personnel et ouvriers d'entrepreneur			
	1971	%	1972	%
Direction et administration: personnel de la Direction générale et des Directions d'arrondissement	3 491	8,4	3 554	8,5
Gares: chefs de gare, commis et employés d'exploitation, personnel féminin, etc.	19 698	47,4	19 832	47,5
Traction: mécaniciens de locomotive, ouvriers professionnels de dépôt, visiteurs, etc.	4 596	11,1	4 707	11,3
Accompagnement des trains: chefs de train, contrôleurs, etc.	3 027	7,3	3 002	7,2
Surveillance et dégagement de la voie: personnel du service des barrières et des lignes	1 086	2,6	994	2,4
Entretien des installations et appareils: personnel des services des travaux, etc.	4 352	10,5	4 302	10,3
Entretien du matériel roulant: chefs ouvriers, spécialistes des ateliers principaux et des dépôts	3 707	8,9	3 720	8,9
Production et distribution du courant: personnel des usines électriques et des sous-stations	226	0,5	219	0,5
Autres agents, y compris le personnel de la navigation sur le lac de Constance	1 378	3,3	1 420	3,4
<b>Total du propre personnel et des ouvriers d'entrepreneur</b>	<b>41 561</b>	<b>100,0</b>	<b>41 750</b>	<b>100,0</b>

L'expansion particulièrement forte des charges de personnel est due à la tension qui règne sur le marché de l'emploi (à ce propos, v. aussi p. 55). Les facteurs essentiels de ce gonflement sont la hausse générale des prix, l'application de la nouvelle loi sur la durée du travail, l'institution de la treizième mensualité et le relèvement de diverses indemnités. La réforme de la classification des fonctions et le nouveau régime des nominations et promotions qui en est le corollaire vont encore alourdir la dépense en 1973.

Le mouvement de reclassement a été déclenché par quatre postulats du Conseil national, dont l'objectif était d'améliorer la situation des ouvriers professionnels de la Confédération. En 1970, le Département des finances et des douanes autorisait l'Office du personnel à élaborer le concept d'une révision. Après entente avec les associations du personnel, des normes furent adoptées pour l'examen des réformes demandées:

- La révision sera limitée aux changements effectifs qui ne peuvent être obtenus par une retouche de la réglementation des promotions. Les revendications de portée générale tendant à un meilleur classement seront prévenues par une revalorisation des traitements, qui devrait toutefois être justifiée par le mouvement des salaires dans le secteur privé.
- Les positions de départ fixées en 1963 pour chaque filière seront maintenues, mais les conditions de nomination pourront être assouplies et les possibilités d'avancement étendues.
- En raison de la durée et du coût d'une évaluation analytique, la révision se fera d'une manière empirique.
- Les pourparlers avec les associations seront coordonnés par la division du personnel. La commission paritaire ne sera appelée à intervenir qu'en cas de désaccord.
- La nouvelle classification pourra entrer en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1973.

Les pourparlers entre les CFF et les associations du personnel eurent lieu l'an dernier. En juillet, les divergences étaient aplanies sous la conduite de M. Celio, conseiller fédéral. Seul le classement des employés du service de la manœuvre restait en suspens; leur cas doit être examiné cette année, en même temps que

celui d'autres agents de la Confédération. Dans les grandes lignes, la classification en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1973 revalorise la fonction d'ouvrier professionnel, aligne les carrières féminines sur celles du personnel masculin, incorpore dans les traitements l'indemnité kilométrique du personnel roulant, payée à part jusqu'ici, et modernise la désignation de certaines activités. En outre, l'avancement de la 23<sup>e</sup> classe de traitement à la 22<sup>e</sup> se fait désormais d'office dans toutes les catégories de personnel.

La refonte de la classification des fonctions a donc entraîné un nouveau remaniement du régime des nominations et promotions qui était entré en vigueur rétroactivement le 1<sup>er</sup> janvier 1971. Ce travail a été achevé en temps utile, mais une partie des prescriptions d'exécution ne paraîtront qu'en 1973.

Les diverses améliorations apportées au système de rétribution n'ont pas remédié à la pénurie de personnel, qui s'est traduite principalement par une accumulation considérable des jours de repos, de compensation et de vacances arriérés. Leur nombre, de 57 000, est cependant un peu inférieur à celui de 1971 (66 500). Les compensations en espèces se sont en revanche multipliées, au point de totaliser 6,8 millions de francs, contre 4,3 millions un an plus tôt. Cette situation peu satisfaisante résulte dans une certaine mesure de la nouvelle loi sur la durée du travail.

Les difficultés sont demeurées particulièrement aiguës dans les grands centres de Zurich et de Bâle. En septembre, par exemple, il y avait à Zurich, dans le service de l'exploitation, 1286 ouvriers préparés à leur tâche, au lieu des 1544 qui auraient été nécessaires. A Bâle, les affaires n'allaient pas mieux. Des mesures d'urgence ne cessèrent dès lors de s'imposer pour pallier les lacunes les plus graves dans le service et dans le personnel. Indubitablement, la base de recrutement ne cesse de s'amenuiser, surtout dans le secteur manuel, où le travail est parfois très dur. L'exploitation ferroviaire serait pourtant inconcevable si de tels emplois n'étaient pas occupés.

Lors de la consultation organisée par le Département fédéral de l'économie publique pour connaître le niveau de la participation dans l'économie et les administrations suisses, les Chemins de fer fédéraux ont pu faire état du droit de discussion accordé à leur personnel. Celui-ci a déjà de nombreuses possibilités de se faire entendre, voire de participer aux décisions dans des domaines précis, ce dont il y a lieu de se féliciter.

Au cours de cinq campagnes de propositions utiles, les agents ont présenté plus de 200 suggestions, dont 148 furent récompensées. Les primes, qui atteignirent dans deux cas 2000 francs, ont représenté en tout quelque 40 000 francs.

## Formation

Une bonne direction du personnel ouvrier étant essentielle, le travail de formation entrepris en faveur des cadres de ce secteur a été intensifié. Un enseignement approfondi de l'art de conduire les hommes est d'autant plus nécessaire que l'initiation au travail des jeunes collaborateurs pose sans cesse de nouvelles exigences. Durant les dix premières années, les cours de chefs, dont l'institution remonte à 1958, étaient destinés principalement aux cadres supérieurs et moyens, qui devaient se familiariser avec les questions de commandement. Depuis 1968, il a été possible d'instruire aussi de cette manière près de mille cadres subalternes des services de l'exploitation, des travaux et de la traction. La participation active et le zèle de ces agents dénotent chez eux une attitude tout à fait positive à l'égard de ce mode de formation. L'an dernier, quarante-huit chefs des niveaux moyen et supérieur ainsi que cinquante de l'échelon ouvrier sont arrivés au terme de l'un de ces cycles d'études. Au total, 2200 collaborateurs exerçant un commandement ont déjà reçu une instruction complète de chef. Dans les autres domaines – promotion des ventes, étude du travail, didactique, organisation – une impulsion accrue a été donnée aux cours de formation et de complément. De plus, le perfectionnement des instructeurs a fait l'objet d'un soin particulier. L'extrême diversité des besoins de l'enseignement professionnel confère au projet de centre de formation des CFF une importance capitale. Divers groupes de travail, présidés par un spécialiste de la planification, ont étudié la conception générale de la préparation des cadres, les principes à la base de la formation professionnelle et les questions de méthodologie.



Cette activité a déjà conduit à des décisions de principe prévoyant la concentration de tous les types de formation dans un seul établissement et fixant la structure de ce dernier, la surface de terrain indispensable, de même que les modalités du choix de l'emplacement. On s'est en outre attaché à définir la nouvelle conception de la formation des cadres, qu'il s'agisse des objectifs généraux, des idées de programme ou du temps requis. Les éléments permettant de calculer le volume des bâtiments compris dans la première étape de construction sont déjà rassemblés. Des offres de terrain sont à l'examen, après un premier tri.

En ce qui concerne les tâches et les activités du service psychologique, les mutations amorcées au cours des deux années précédentes se sont poursuivies. Le travail en matière de psychologie d'entreprise s'oriente dès lors dans trois grandes directions. Il s'agit d'abord du recrutement et de l'affectation du personnel. A ce titre, 1700 appréciations comportant un diagnostic d'aptitude ont été délivrées. Les travaux de sélection, qui font appel à des techniques de plus en plus perfectionnées, permettent maintenant de guider véritablement le choix d'une carrière. En deuxième lieu viennent les problèmes de la formation dans l'entreprise. A cet égard, la participation à la planification du centre professionnel est essentielle. Enfin, dans le domaine de la psychologie sociale et de la sociologie d'entreprise figure l'étude des problèmes de l'information interne et des mesures d'ordre psychologique dont doivent s'assortir les changements organiques et autres que subit l'entreprise.

#### **Prévoyance sociale**

La construction de logements pour le personnel a reçu encore les encouragements prévus au programme. Les prêts d'affectation spéciale de la Confédération ont permis de financer de nouvelles coopératives d'habitation à des conditions analogues à celles de l'Administration fédérale des finances, spécialement dans le rayon des grands centres. A la fin de l'exercice, les coopératives de cheminots, au nombre de soixante-deux, disposaient de quelque 5500 appartements. Des droits d'habitation ont encore été acquis dans des coopératives du personnel de la Confédération et, afin de faciliter l'accession à la propriété, des prêts furent accordés, à l'aide des fonds de la caisse de pensions, en vue de l'acquisition de maisons individuelles ou d'appartements. Pour les collaborateurs célibataires, les possibilités d'hébergement sont toujours insuffisantes dans les grandes villes. Les CFF ne possèdent un foyer pour ces agents qu'à Bâle et à Zurich, mais ils envisagent d'en créer aussi dans d'autres agglomérations.

Le personnel des Chemins de fer fédéraux dispose dans l'entreprise de trente-cinq restaurants, qui sont gérés par l'Association suisse du service social ou par le Département social romand. Le renchérissement général n'épargne pas ces établissements. Il a fallu relever les prix en conséquence le 1<sup>er</sup> janvier 1973. Malgré ces ajustements, la hausse persistante des coûts du personnel et des marchandises ainsi que les temps prolongés d'ouverture rendront encore nécessaire un appoint pour la couverture des déficits. Un rôle social important est dévolu aux réfectoires sans alcool réservés au personnel. Les plus anciens d'entre eux, qui ne satisfont plus aux exigences de la restauration collective, sont systématiquement modernisés.

Les services centraux du personnel et les assistantes vouent la plus grande attention au travail social, axé en particulier sur des mesures de prévoyance bien définies. Ils ont à cœur de déceler à temps les causes de détresse et d'y remédier dans la mesure de leurs possibilités, en attaquant le mal à sa racine. Le nombre des agents à secourir n'en est pas moins en augmentation. La caisse et le fonds de secours, tout comme les services de prêts, sont des institutions créées pour aider ceux de nos collaborateurs dont le budget est momentanément déséquilibré par les incidences financières d'une maladie ou par d'autres facteurs.

La caisse de secours contribue désormais au financement de logements dans la station de Loèche-les-Bains, où se traitent les affections rhumatismales. Ces studios, dont l'acquisition est prévue, sont très demandés par les agents qui ont besoin d'une cure thermique. Le chalet acheté par les CFF au Hasliberg en 1956 a été rénové partiellement et agrandi. Il est utilisé tant pour les camps de ski des apprentis et apprenties que pour des cours; il héberge aussi des familles de cheminots en vacances. Enfin, pour encourager toutes les tentatives visant à procurer au personnel, pendant ses loisirs, des activités saines et compensatrices, les contacts avec ses sociétés culturelles et sportives ont été non seulement maintenus, mais renforcés.

## **Prévention des accidents**

Dans les divers secteurs de l'activité ferroviaire, les mesures préventives contre les risques du métier sont essentielles. Seule l'observation stricte des consignes de sécurité peut sauvegarder l'intégrité corporelle des agents. Au printemps, les CFF ont participé pour la troisième fois aux semaines internationales de prévention des accidents organisées à l'intention des cheminots. Les collaborateurs directement visés, au nombre de 4500, ont participé à des cours d'instruction. Pour compléter l'information traditionnelle, les recrues des services de l'exploitation et des travaux furent spécialement averties des périls qui les guettent. La section spécialisée a élargi son champ d'activité en procédant à des inspections dans les services les plus divers et en analysant 6000 déclarations d'accident, ce qui a abouti à de nombreuses mesures d'ordre technique destinées à accroître la sécurité du travail. La fréquence élevée des accidents de ski a fait entreprendre pour la première fois, à titre d'essai, une campagne de contrôle et de réglage des fixations de sécurité. Ses résultats montreront si l'expérience doit être renouvelée.

## **Assurances**

Le VII<sup>e</sup> supplément des statuts de la caisse de pensions et de secours, adopté par le Conseil d'administration le 31 août 1972, est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1973. De ce fait, la réduction de coordination a passé de 4000 à 7500 francs, ce qui met les conditions d'assurance en harmonie avec la situation créée par la huitième révision de l'AVS. La cotisation fixe, de six francs par mois pour l'assuré et de sept francs pour les CFF, est supprimée. Les rentes de veuve, éventuelles et en cours, sont portées de 37,5 à 40 pour cent du gain assuré. Les anciennes pensions de retraite sont relevées par l'incorporation d'allocations de renchérissement et par le regroupement des cas de rente d'après les années où elles ont pris naissance (jusqu'en 1968 et de 1969 à 1972). Ces changements font augmenter l'indispensable réserve mathématique de 400 millions de francs. Etant donné que les Chemins de fer fédéraux ne rembourseront à la caisse que 150 millions, la différence s'ajoutera au déficit technique.

A la fin de l'exercice, la caisse de pensions et de secours avait un effectif de 34 515 assurés (1971: 34 463) et de 3134 déposants (2769). Les gains assurés représentaient 567,3 millions de francs (549,3 millions). Des rentes furent servies, en 1972, dans 19 969 cas (20 400) et elles se sont chiffrées à 129,8 millions de francs (131,6). Des données plus complètes figurent dans le rapport de l'institution.

Une fois de plus, la caisse maladie des CFF a notablement accru ses prestations, qui ont atteint 27,1 millions de francs, contre 23,9 en 1971. Pour rétablir l'équilibre financier de l'assurance des soins médicaux et pharmaceutiques, il a fallu faire payer à chaque sociétaire adulte une cotisation extraordinaire unique de 30 francs. L'exercice s'est soldé en définitive par un excédent de recettes de 0,5 million (1971: 0,8 million). De plus, les cotisations mensuelles des adultes ont été relevées de cinq francs à partir du 1<sup>er</sup> janvier 1973. A la fin de 1972, la caisse maladie comptait au nombre de ses affiliés 42 797 hommes (42 187), 14 437 femmes (12 948) et 9555 enfants (8821). Son rapport annuel peut aussi être consulté pour plus de détails.

## **Service médical**

La durée des absences pour cause de maladie ou d'accident, soit 14,8 jours par agent, a été moins longue que lors des deux exercices précédents (1971: 15,2; 1970: 16,4), mais elle a presque rejoint la moyenne des dix dernières années (14,9). La composition de l'indice de morbidité a en revanche varié au cours des ans. Tandis que les maladies et les absences brèves ont représenté d'abord 12,2 jours dans la période de 1953 à 1962, puis 11,1 jours dans la décennie suivante et 10,8 en 1972, la part des accidents passait successivement de 3,6 jours à 3,8, voire à 4,0 dans l'exercice considéré. La situation s'est améliorée dans le secteur des accidents du travail et elle s'est détériorée d'autant dans celui des accidents non professionnels, causés surtout par le ski et la circulation.

En 1970, pour la première fois, les CFF avaient offert à leur personnel des grands centres de le vacciner gratuitement contre la grippe. L'expérience ayant été concluante, tous les agents de l'entreprise furent invités à participer volontairement à une campagne semblable dans le courant de l'automne 1971. Plus de 11 000 répondirent à cet appel. L'interprétation statistique des cas de grippe certifiés médicalement durant

l'hiver 1971-1972 révèle un taux d'efficacité supérieur à 60 pour cent. Même en tenant compte de la difficulté de distinguer, lors du diagnostic, les cas de grippe véritables des maladies saisonnières des voies respiratoires qui s'accompagnent d'un état fébrile, on obtient encore un taux de protection de plus de 50 pour cent. A peu près la moitié des agents vaccinés avaient déjà pris part à la campagne précédente et jouissaient de ce fait d'une immunité accrue, ce qui a certainement contribué pour beaucoup à la qualité du résultat. Par conséquent, le renouvellement de cette mesure prophylactique à l'automne 1972 se justifiait. Force est cependant de constater que la participation a sensiblement diminué.

L'état de santé d'un millier de mécaniciens de locomotives et d'agents de la navigation sur le lac de Constance a été contrôlé au cours des visites médicales périodiques. Le dépistage précoce des maladies et des prédispositions fournit une occasion bienvenue d'amener les intéressés à se faire soigner à temps ou de les conseiller sur la manière dont ils peuvent contribuer eux-mêmes à se préserver des maladies par un comportement adéquat. De la sorte, les CFF concourent dans une mesure appréciable au maintien de la santé de leur personnel.