

Zeitschrift: Rapport de gestion / Chemins de fer fédéraux suisses
Herausgeber: Chemins de fer fédéraux suisses
Band: - (1983)

Rubrik: Gestion

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>

Gestion

Au cours de l'exercice, le conseil d'administration s'est réuni six fois sous la présidence de M. Carlos Grosjean. Il a traité de questions fondamentales ainsi que d'importants problèmes concernant les activités commerciales, le marketing, le personnel, les finances, la technique, l'économie énergétique et l'informatique. En outre, il a formulé, à l'intention du Conseil fédéral, plusieurs propositions de nomination - celles de deux directeurs d'arrondissement - et il a nommé trois chefs de division de la direction générale. En raison de la situation financière difficile de l'entreprise, le conseil a été informé régulièrement sur les possibilités d'augmenter les recettes et de réduire les coûts, ainsi que sur le programme d'action.

A la suite d'un examen approfondi de ses tâches et de ses attributions, le conseil d'administration a approuvé une nouvelle réglementation en la matière. Sans porter atteinte aux limites prévues par la loi, le règlement révisé le 1er mars 1983 a notamment entraîné un renforcement des fonctions de gestion, de surveillance et de contrôle du conseil; cela s'est manifesté en premier lieu par la création de la commission de la planification et des investissements et par l'élargissement des attributions de l'ancienne commission de vérification des comptes, devenue commission de la gestion et des finances.

Plusieurs mutations sont à signaler au sein du conseil d'administration. A la fin de l'année, M. Jean-Pascal Delamuraz a été élu conseiller fédéral et il s'est dès lors retiré du conseil d'administration des CFF. A la fin de la période administrative expirant le 31 décembre 1983, M. Werner Meier, vice-président, et MM. Karl Bolfing, Alfred E. Sarasin et Jakob Stucki ont mis leur mandat à disposition. Le président leur a adressé les remerciements des CFF pour les services rendus. A leur place, le Conseil fédéral a nommé MM. Jörg Bucher, Dr en droit, Jean Clivaz, Arthur Furer, Dr h.c., Hans-Rudolf Nebiker, ingénieur agronome, et Robert Staubli, ingénieur diplômé.

La direction générale s'est réunie chaque semaine pour traiter de questions touchant la gestion de l'entreprise et d'affaires de grande portée ainsi que pour prendre les décisions relevant de son autorité collégiale. Durant l'exercice, de nouvelles options ont été prises, qui seront déterminantes pour l'avenir des CFF. C'est ainsi que les stratégies futures de l'offre en trafic par wagons complets et en trafic de détail ont été énoncées. En outre, la direction générale a défini, à l'intention du conseil d'administration, les principes réglant la poursuite des travaux relatifs aux Nouvelles Transversales Ferroviaires. Une importance toute particulière a été vouée au programme d'action 1982-84.

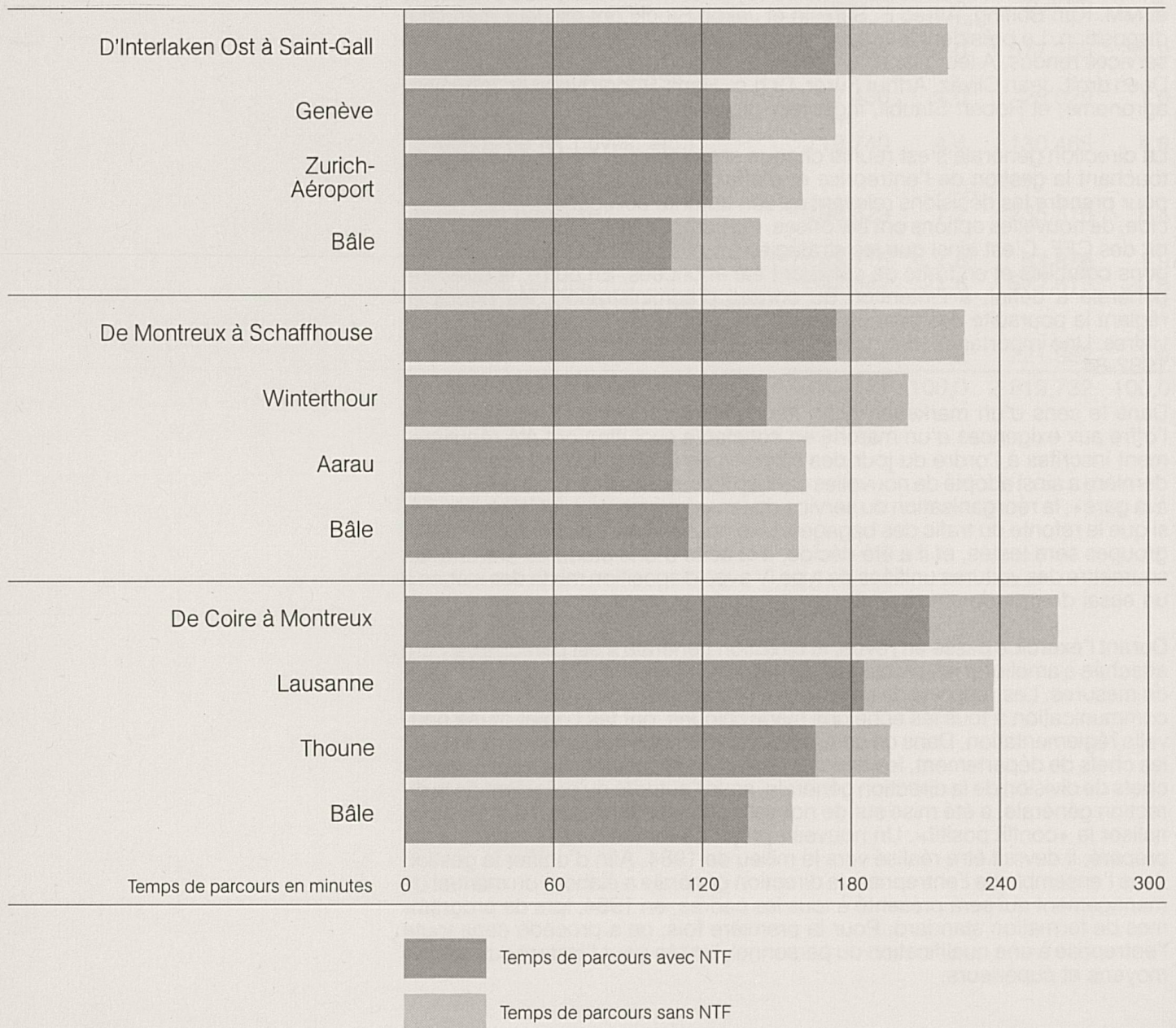
Dans le sens d'un marketing actif, les questions touchant l'adaptation de l'offre aux exigences d'un marché en constante évolution ont été régulièrement inscrites à l'ordre du jour des séances de la direction générale. Cette dernière a ainsi adopté de nouvelles conceptions concernant le service «Auto à la gare», la réorganisation du service de renseignements par téléphone ainsi que la refonte du trafic des bagages. Une nouvelle offre tarifaire pour petits groupes sera testée, et il a été décidé, à la suite d'une étude de marché, de soumettre des voitures unifiées de type IV avec disposition mixte des sièges à un essai de grande envergure.

Durant l'exercice passé en revue, la direction générale s'est particulièrement attachée à améliorer les processus de gestion. A cet effet, elle a pris une série de mesures. Les rapports de direction, d'une importance primordiale pour la communication à tous les échelons hiérarchiques, ont fait l'objet d'une nouvelle réglementation. Dans ce contexte, la conférence de direction, qui réunit les chefs de département, les directeurs d'arrondissement, ainsi que tous les chefs de division de la direction générale, sous l'autorité du président de la direction générale, a été mise sur de nouvelles bases, dans le but d'institutionnaliser le «conflit positif». Un nouveau projet de formation des cadres a été préparé; il devrait être réalisé vers le milieu de 1984. Afin d'unifier la gestion dans l'ensemble de l'entreprise, la direction générale a élaboré un manuel de management qui sera présenté à tous les cadres, en 1984, lors de programmes de formation standard. Pour la première fois, on a procédé dans toute l'entreprise à une qualification du personnel, limitée pour l'instant aux cadres moyens et supérieurs.

Conseil d'administration et direction générale

En matière de personnel, d'importants changements sont intervenus au cours de l'exercice écoulé. Après 18 ans d'activité comme directeur général, M. Karl Wellinger, Dr en droit, a atteint la limite d'âge; le Conseil fédéral et le conseil d'administration lui ont adressé leurs remerciements pour les services qu'il a rendus pendant de longues années en tant que chef de département. Pour le remplacer, le Conseil fédéral a nommé M. Hans Eisenring, ingénieur diplômé, jusqu'alors directeur de la Fabrique d'avions et de véhicules SA, Altenrhein. Avec M. André Brocard, ingénieur diplômé, directeur du 1er arrondissement, c'est un autre membre de la direction de l'entreprise, très estimé en Suisse romande notamment, qui prend sa retraite. A sa place, le Conseil fédéral a nommé M. Claude Roux, ingénieur diplômé, auparavant suppléant du chef de la division des travaux du 1er arrondissement. Le secrétaire général, M. Arnold Schärer, Dr ès sciences économiques, a également fait valoir ses droits à la retraite. M. Benedikt Weibel, Dr ès sciences économiques, lui a succédé. Le 30 janvier 1983, le directeur du service commercial marchandises, M. Franz Hegner, Dr ès sciences économiques, est décédé après une grave maladie. Durant de très nombreuses années, M. Hegner a marqué le domaine, essentiel pour les CFF, du trafic des marchandises. Le conseil d'administration, la direction générale et les collaborateurs honorent la mémoire du disparu. Pour assurer sa succession, le conseil d'administration a nommé M. Max Lehmann, Dr ès sciences techniques.

Les Nouvelles Transversales Ferroviaires permettront d'étoffer les horaires et d'abrèger les temps de parcours sur l'ensemble du réseau, aussi dans les régions situées à l'écart des grands axes projetés. Quelques exemples:



En 1981, les CFF ont lancé leur «Programme d'action 1982 - 1984 visant à améliorer l'efficacité et les comptes des CFF». Ils informent régulièrement le Conseil fédéral, par rapport séparé, sur l'état des travaux relatifs aux seize projets principaux. Les études approfondies qui sont en cours depuis deux ans démontrent que le programme d'action permettra de renforcer la gestion de l'entreprise et de réduire les frais administratifs par une rationalisation des méthodes de travail et de l'appareil de production. A quelques exceptions près, les délais seront respectés.

L'état actuel des travaux permet de quantifier un potentiel d'optimisation de l'ordre de grandeur de 18 à 22 millions de francs par an, grâce notamment à une réduction de l'effectif de quelque 125 personnes dans les services centraux de la direction générale. Ce résultat n'est que provisoire; au fur et à mesure de l'avancement du programme, d'autres possibilités d'optimisation pourront être chiffrées. La direction générale est convaincue que la majeure partie du programme d'action sera terminée, comme prévu, à fin 1984.

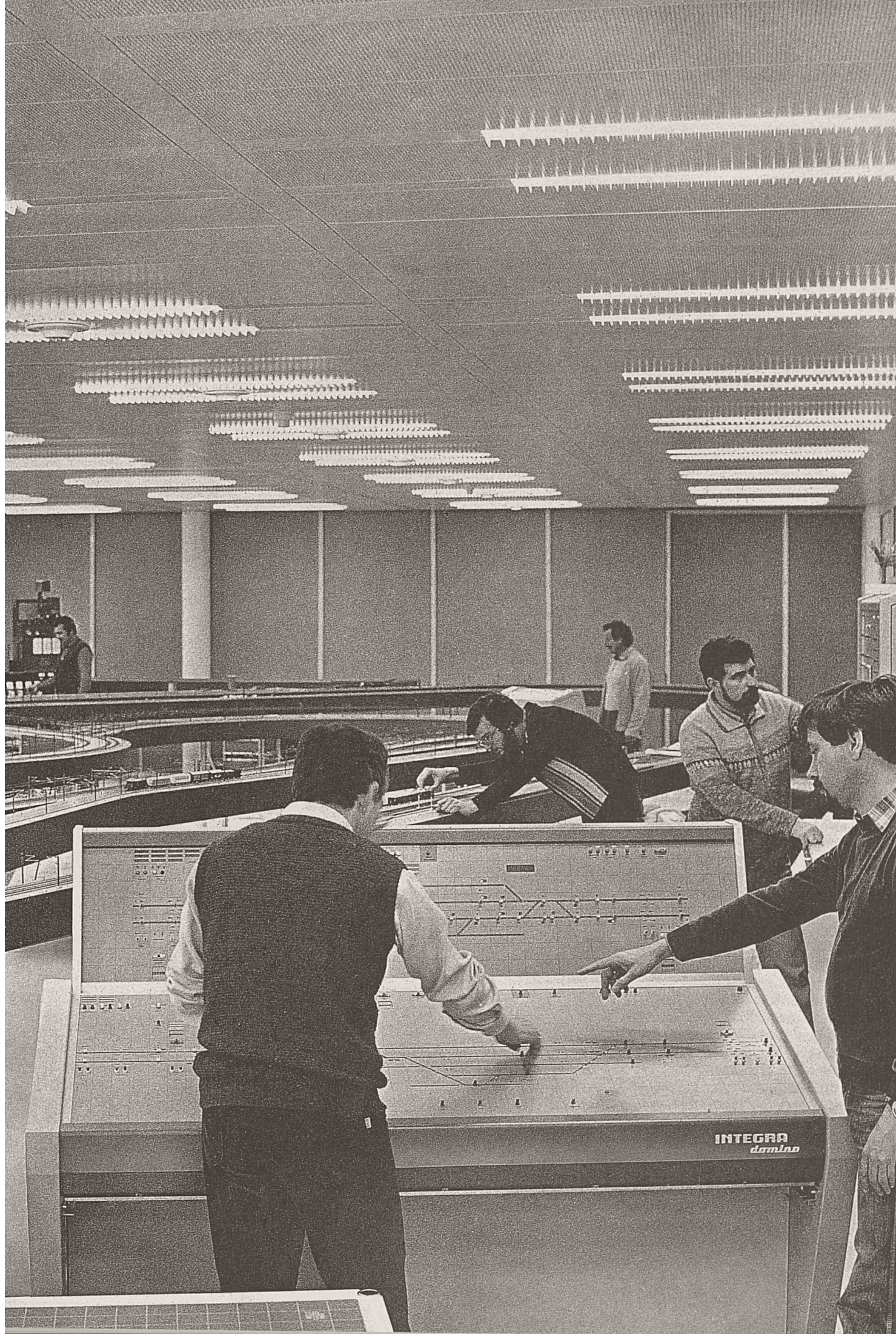
Les NTF sont appelées à compléter le réseau ferroviaire actuel de notre pays, long de quelque 5000 km, par de nouvelles lignes, au tracé moderne, d'environ 200 km dans le secteur des artères principales les plus chargées. D'autres tronçons existants doivent être améliorés sur quelque 45 km. La jonction en de nombreux points avec le réseau actuel permettra de construire et de mettre en service les NTF par étapes et d'utiliser de manière optimale les réserves de capacité des autres lignes, tant pour les trains voyageurs que pour les convois de marchandises. Dans le transport des voyageurs, ce ne sont pas seulement les grandes villes et les centres de moyenne importance situés dans les zones d'apport des nouvelles lignes qui en profiteront, mais, grâce aux NTF, la plupart des relations à longue distance entre les différentes régions du pays deviendront plus rapides et plus fréquentes, donc plus attractives. En trafic marchandises de transit, la capacité de l'axe Lötschberg - Simplon sera, après le doublement de la voie, aussi élevée que celle du Saint-Gothard.

En 1983, plusieurs pas importants ont été faits en vue des décisions politiques qu'exigera la construction des NTF. Au début de l'année, le Département fédéral des transports, des communications et de l'énergie (DFTCE) était en possession des résultats d'un contrôle d'opportunité effectué par un groupe d'experts choisis en dehors des services de la Confédération. Ce faisant, le DFTCE s'est appuyé sur la proposition de la commission fédérale de la Conception globale suisse des transports (CGST) qui exige une telle enquête pour tout projet d'infrastructure d'importance nationale. Lors d'études comparatives, le projet des NTF a été mis en parallèle avec les besoins du trafic; il a été examiné quant à sa rentabilité, à ses incidences sur l'environnement et à la priorité à donner à certains tronçons. En liaison avec le Service d'étude des transports (SET) et avec l'Office fédéral des transports (OFT), les CFF ont élaboré à l'intention des experts les principes relatifs à l'offre de prestations, à la construction et à l'exploitation des NTF ainsi qu'une étude de rentabilité conçue sous l'angle de l'économie d'entreprise. Ces documents devaient servir de base au travail des experts. Le contrôle d'opportunité a opposé à la conception des NTF trois autres stratégies possibles en matière de politique des transports, en établissant une comparaison basée sur les aspects déterminants de chaque solution. Les travaux ont été coordonnés dans le cadre d'une organisation dont faisaient partie l'OFT, le SET et les CFF.

Le contrôle d'opportunité effectué par les experts met en évidence la nécessité d'un renforcement efficace de l'infrastructure ferroviaire. Le besoin d'un accroissement du potentiel des chemins de fer ne ressort pas uniquement de prévisions relatives à la demande de transport et d'estimations concernant la capacité du rail. En politique des transports, il est en effet admis sans conteste qu'une offre attractive du chemin de fer contribue aussi à freiner l'augmentation du trafic routier et qu'elle remplit ainsi un rôle sur le plan écologique et énergétique. Du point de vue de l'économie d'entreprise, l'appréciation des NTF est essentiellement positive. C'est le cas particulièrement pour leur première section Bâle - Berne, avec les tronçons Muttenz - Olten et Roggwil - Mattstetten, qui, de toutes les étapes de réalisation opérationnellement intéressantes, présente la meilleure rentabilité et apporte le plus grand profit, tant sur le plan commercial que sur celui de l'exploitation. Sa rentabilité est assurée même si elle n'est pas complétée par d'autres sections; sa construction ne créerait donc pas de contraintes économiques ou opérationnelles qui imposeraient la mise en chantier des étapes suivantes.

Programme d'action

Planification et études *Nouvelles Transversales Ferroviaires (NTF)*



INTEGRA
domino

Dans son appréciation des résultats, le DFTCE estime disposer maintenant des bases nécessaires pour soumettre sans retard au Parlement un message sur la construction d'une première section des NTF. Le Conseil fédéral a pris connaissance, le 4 mai 1983, de l'achèvement du contrôle d'opportunité et de son appréciation par le DFTCE. Il a autorisé ce dernier à ouvrir une procédure de consultation auprès des cantons, des partis politiques, des associations économiques et des organisations professionnelles. Son analyse, qui est attendue pour le milieu de 1984, constitue, avec d'autres études, une base importante pour la proposition contenue dans le message qui sera soumis au Parlement.

Se fondant sur les résultats du contrôle d'opportunité et sur l'appréciation de la rentabilité dans l'optique de l'entreprise, ainsi que sur les conclusions du DFTCE, le conseil d'administration et la direction générale des CFF se prononcent pour une décision rapide en ce qui concerne les NTF. Il convient donc que les CFF poursuivent les préparatifs en vue de l'exécution de cette première étape de sorte que l'étude des projets ne cause pas de retards supplémentaires.

Au cours de l'exercice, l'activité a été axée essentiellement sur l'élaboration des premières bases pour la définition d'une offre globale visant à optimiser les résultats, ainsi que sur les préparatifs pour la mise en oeuvre du deuxième cycle de la planification à long terme, du troisième cycle du plan à moyen terme (1985-1990) et du plan à court terme pour les années 1984-1986.

Planification de l'entreprise

Le plan à moyen terme a été arrêté et présenté au conseil d'administration au début de 1984. Par rapport aux deux premiers cycles, il présente des améliorations déterminantes. C'est ainsi que les bases de planification ont été approfondies et pourvues de consignes strictes et que le plan des investissements a été amélioré; d'autre part, l'on y a inclus les conclusions des études que les CFF ont entreprises en matière d'envois de détail et de trafic par wagons complets ainsi que les résultats du programme d'action 1982-1984. Comparativement au plan à moyen terme 1984-1989, les recettes et le trafic escomptés ont dû être abaissés dans une mesure qui dépasse aussi bien le montant de la diminution des charges résultant du ralentissement prévu du renchérissement que celui de l'amélioration des finances consécutive aux dispositions mises en oeuvre au niveau de l'entreprise.

En ce qui concerne les travaux de planification, l'effort s'est porté en premier lieu sur la nouvelle conception en matière de planification des investissements. Cette dernière est basée sur les consignes et les principes généraux découlant de la planification de l'entreprise. Cette nouvelle conception a pour but de mieux axer les investissements sur l'offre globale des CFF et d'accroître la souplesse dans une entreprise et un environnement en constante évolution ainsi que d'apprécier les investissements selon des critères sévères en matière de gestion commerciale de l'entreprise. La délimitation claire des attributions de la direction générale et des directions d'arrondissements, l'élimination de chevauchements ainsi que le renforcement de la position des arrondissements dans l'ordonnement des études sont de nature à favoriser l'exécution rapide des travaux et à en accroître l'efficacité. Le renforcement des fonctions de contrôle garantit la réalisation des objectifs. Les travaux de mise en place sont achevés, de sorte qu'il a été possible de mettre en vigueur les nouveaux processus de planification des investissements au 1er janvier 1984.

Planification des investissements

Dans le cadre du programme d'action, le secteur des biens-fonds des CFF est également examiné de près. L'entreprise-conseil Hayek, chargée d'une étude préliminaire sur les possibilités d'optimisation dans les services centraux, a relevé dans ce domaine d'importantes réserves de productivité. Une enquête détaillée a montré que les produits procurés par les terrains et immeubles sont satisfaisants et que ces derniers sont bien administrés. Mais il est aussi apparu que, par une gestion systématique, orientée vers l'avenir et fondée sur les potentiels existants, il serait possible d'accroître notablement les produits. La direction générale a pris les décisions de principe en vue d'une réorganisation et en vue de la création d'un système d'information.

Biens-fonds

Au centre de formation du Löwenberg, un ensemble de postes d'enclenchement permet de reproduire d'une manière réaliste les situations qui se présentent dans l'exploitation ferroviaire. Il sert à l'instruction des agents du mouvement, qui peuvent se familiariser ici avec tous les types d'installations de sécurité en usage aux CFF.

