

**Zeitschrift:** Rapport de gestion / Chemins de fer fédéraux suisses  
**Herausgeber:** Chemins de fer fédéraux suisses  
**Band:** - (1988)  
  
**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:** 23.12.2025

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

# Gestion

## Conseil d'administration et direction générale

En 1988 aussi, le conseil d'administration, qui s'est réuni sept fois sous la présidence de M. Carlos Grosjean, s'est occupé au cours de pratiquement toutes ses séances de questions relatives à l'offre en trafic voyageurs et marchandises, à de nouvelles améliorations de la production, à l'évolution des produits et des charges ainsi qu'aux mesures de rationalisation. Une grande place a été accordée aux questions de planification. Ainsi, le conseil a approuvé le plan à long terme (version 1988), qui couvre une période de 10 à 20 ans, dérive des stratégies à partir des objectifs généraux de l'entreprise et sert de base au plan à moyen terme. Etant donné que dans le plan à moyen terme 1990–1994, une passe financièrement difficile se dessine – à moins de mesures correctives – le conseil a décidé le 16 septembre 1988, sur proposition de la direction générale, qu'il convenait de poursuivre activement le train de mesures destiné à améliorer les résultats, tel qu'il est esquissé dans le plan à moyen terme. La nécessité de ces mesures a été ultérieurement soulignée par le Conseil fédéral et les Chambres.

Si, au cours des années antérieures, l'accent en trafic voyageurs était placé sur l'étoffement de l'horaire et sur les questions connexes, il le fut, durant l'exercice passé en revue, sur l'extension de l'infrastructure de vente (acquisition d'outils informatiques pour les gares et stations, d'une valeur de plus de 100 MFr) et sur la promotion des ventes (nouvelles offres, extension du système de distribution, campagnes, etc.). Dans le domaine des marchandises, il convient de relever dans ce contexte l'aménagement du système de disposition informatisé au triage de Chiasso et la participation majoritaire prise par les CFF à la maison d'expédition tessinoise Castelletti SA. Le conseil a aussi approuvé la deuxième étape d'extension du centre de calcul des CFF à Berne.

Sur la base du programme pluriannuel, le conseil a décidé l'extension de diverses gares (notamment Aarau, Olten-Hammer) et plusieurs étapes de grands projets (gare principale de Zurich, Lucerne). En vue d'accroître la capacité de la transversale est-ouest moyennant le contournement du goulet de Zollikofen, le conseil a approuvé un crédit de 396 MFr pour la construction de la ligne directe Berne/Löchligut–Mattstetten, longue de 9,5 km (tunnel du Grauholz compris). Dans le cadre de la modernisation du matériel roulant, les commandes ont été passées pour une deuxième série de 26 locomotives destinées au RER de Zurich, pour 30 autres voitures de 2e classe (VU IV), pour une troisième série de 20 trains-navette (rames «Colibri»), pour 12 voitures panoramiques et pour 200 wagons. Des crédits ont aussi été approuvés pour l'aménagement des installations d'alimentation en énergie électrique, telles que sous-stations et lignes de transport. En vue d'accroître encore la sécurité, le conseil a alloué un crédit de 134 MFr pour compléter le dispositif d'arrêt automatique des trains par un système de surveillance de la vitesse.

L'échange d'informations et d'expériences sur le plan international a été poursuivi par la visite du conseil à la DB, où il s'est entretenu avec le conseil d'administration et la direction de questions de la politique d'entreprise, du transit nord-sud, du trafic international à grande vitesse ainsi que des projets pour une nouvelle ligne ferroviaire alpine. Un trajet effectué à 300 km/h sur la ligne nouvelle Würzburg–Fulda, désormais achevée, a laissé une grande impression.

L'évolution en matière de politique des transports a été suivie avec attention par le conseil d'administration et la direction générale. Il a été regretté que la politique coordonnée des transports ait été repoussée lors du scrutin fédéral du 12 juin 1988. Ainsi, la politique suisse des transports doit avancer de manière pragmatique, comme par le passé. Pour ce qui est de la question d'une nouvelle ligne ferroviaire alpine (NLFA), le Département fédéral des transports, des communications et de l'énergie a fait effectuer depuis 1986 d'importantes études sur l'opportunité et sur les cinq itinéraires étudiés et a fait mettre à jour les bases d'évaluation. Dans le cadre de la procédure de consultation, ouverte en septembre 1988, le conseil d'administration a retenu le 1er décembre 1988 qu'un tel axe nord-sud de grande capacité répondait à un besoin urgent et que l'itinéraire de base du Saint-Gothard méritait clairement la préférence. Cet itinéraire permet de prendre



en charge le trafic européen nord-sud de la manière la plus profitable pour l'économie générale et sert en même temps au mieux les exigences de la Suisse. Avec Rail 2000, il ouvre aussi à la Suisse du nord-est l'accès au sud; pour la Suisse occidentale, l'aménagement du Simplon et de ses lignes d'apport est particulièrement bénéfique.

La direction générale a étudié en priorité – outre les affaires déjà mentionnées – la concrétisation du projet Rail 2000 en termes de conceptions de l'offre. Après l'approbation du projet par le peuple suisse, le 6 décembre 1987, les CFF ont entamé, en collaboration avec les autres entreprises de transports publics, un vaste processus de planification. La direction générale est décidée à exécuter de manière conséquente le mandat politique reçu et à ménager dans la mesure du possible l'environnement lors de la réalisation de ce grand projet; par ailleurs, elle tient toutefois à respecter le cadre financier assigné par le peuple suisse.

Au début de 1988, le Conseil fédéral a appelé M. Jacques Lance, ingénieur diplômé, à siéger au conseil d'administration. Au printemps de 1988, un changement est intervenu à la direction générale : M. Hans Eisenring, ingénieur diplômé, jusqu'alors chef du département de la technique, a repris le département du marketing et des transports de M. Michel Crippa, directeur général, qui occupe depuis le début d'avril un poste dans le secteur privé. Le chef du département de la technique est désormais M. Claude Roux, ingénieur diplômé, nommé directeur général, jusqu'alors directeur du 1er arrondissement. Pour lui succéder à la tête de l'arrondissement, le Conseil fédéral a nommé M. Marcel Desponds, ingénieur diplômé. A la fin de février, le directeur du IIIe arrondissement des CFF, à Zurich, M. Hans-Rudolf Wachter, a fait valoir ses droits à la retraite; M. Gregor Beuret, dr oec. publ., lui a succédé.

*Personnel*

Parmi les directeurs de la direction générale, il convient également de relever des mutations. A fin janvier, le directeur de la division de l'exploitation, M. Max Rietmann, a pris sa retraite après 45 ans passés au service du chemin de fer. Le conseil d'administration a appelé M. Jakob Eberle, ingénieur diplômé, à sa succession. Enfin, M. Samuel Ed. Berthoud, lic. rer. pol., secrétaire général, a fait valoir ses droits à la retraite à fin octobre, au terme d'une carrière de quelque 47 ans au service des transports publics. M. Jean-Pierre Kälin, dr en droit, a été appelé à lui succéder. Le président du conseil d'administration a relevé les mérites de MM. Wachter, Rietmann et Berthoud, et leur a présenté les remerciements du conseil d'administration.

L'utilisation de systèmes informatisés s'accroît encore aux CFF. Vis-à-vis de l'extérieur, ils servent à assurer un service compétent à la clientèle, alors que sur le plan interne, ils contribuent à surmonter les distances géographiques et organisationnelles. Seuls les systèmes recouvrant un large éventail fonctionnel et dépassant les limites sectorielles sont en mesure de remplir cette exigence. Les travaux informatiques de l'année écoulée étaient marqués par ce besoin de vue globale.

**Informatique**

La planification a été axée sur la concentration de fonctions isolées en systèmes intégrés, de dimensions raisonnables, ainsi que sur les projets décisifs.

Lors de la réalisation de systèmes, une attention particulière a été vouée à la mise à disposition des ressources et à la garantie de la qualité. Dans le contexte de l'informatique, les ressources sont en premier lieu les capacités personnelles. Etant donné que les CFF, malgré un accroissement mesuré de l'effectif dans le secteur de l'informatique, ne peuvent pas mettre à disposition le personnel nécessaire à la réalisation de leurs projets, un nombre croissant de travaux ont été confiés à des entreprises spécialisées. La participation à la maison Electro Calcul SA, à Lausanne, spécialiste du logiciel, avait en outre pour but à long terme d'assurer pour l'entreprise des capacités en personnel hors de Berne. La qualité des produits exige un déroulement méthodologiquement irréprochable des projets informatiques. C'est pourquoi les CFF utilisent systématiquement des méthodes modernes et des instruments de travail adaptés à leurs besoins. Cela permet en outre d'améliorer sensiblement la productivité.



Divers nouveaux systèmes d'application ont été remis à la production. L'introduction du système de gestion des biens-fonds, IBIS, a requis une grande somme de travail pour la saisie et la mise à jour des données; toutefois, il permet aujourd'hui une gestion actualisée et différenciée des locations. A l'avenir, les gares et les stations seront raccordées, ligne par ligne, au système de transmission de messages MEMO. Des expériences initiales sont actuellement faites à Bâle en vue d'équiper d'ici 1992 tous les services de cet avantageux système de communication et, à moyen terme, de remplacer les téléscripteurs. La mise en service du nouveau système de réservation électronique des places, EPR 2, constitue le renouvellement technique d'une application datant de quinze ans; il permet l'extension de l'offre de réservation et le raccordement au système des agences de voyage, «Traviswiss».

Le conseil d'administration a pris une décision pilote pour l'utilisation de l'informatique en approuvant le projet «Equipements informatiques pour les gares». Celui-ci prévoit d'équiper les postes de travail dans toutes les gares CFF d'appareils informatiques et ainsi de mettre à la disposition de tous les collaborateurs un vaste éventail de fonctions de soutien pour le service à la clientèle, la vente et l'exploitation. La réalisation de cette tâche ambitieuse s'étendra vraisemblablement sur quatre ans.

L'utilisation de l'informatique est définie, soutenue et appliquée par la direction générale avec les cadres dirigeants. En 1988, la formation continue de ces collaborateurs a été axée sur l'informatique. L'accent portait sur la capacité de cette dernière à entraîner des changements ainsi que sur ses rapports avec l'homme et l'organisation de son travail.

## Politique des participations

Les CFF possèdent des participations d'une valeur nominale de 177,2 MFr dans 76 sociétés. Parmi celles-ci, 23 sont des entreprises de transport ou d'expédition; la valeur nominale des participations atteint 15,5 MFr. En terme de capital, la plus grande part, 110,7 MFr, est évidemment représentée par les participations dans des usines électriques. Les détails sur les plus importantes participations figurent dans l'aperçu qui suit.

Energie Le courant électrique étant d'une importance déterminante pour le chemin de fer, les CFF possèdent leurs propres usines, dont la production ne suffit toutefois pas à couvrir les besoins. Les CFF ont donc des participations dans plusieurs usines, notamment aussi dans les centrales nucléaires de Gösgen et de Leibstadt. Ces participations permettent non seulement de couvrir les besoins propres, mais aussi d'échanger judicieusement le courant électrique avec le réseau national.

Trafic voyageurs Le client ne veut pas seulement un train. La vitesse et le confort entre les points de départ et d'arrivée sont décisifs. Les CFF ne peuvent pas et ne veulent pas remplir eux-mêmes toutes ces exigences. En tant que vendeur principal de prestations de trafic, ils doivent toutefois chercher à coordonner et à structurer dans la mesure du possible l'offre dans son ensemble. Il en résulte des participations à des parkings couverts à proximité des gares et à des constructions sur les emprises des gares.

Trafic marchandises Les considérations touchant le trafic voyageurs sont applicables par analogie au trafic marchandises. Le transport de biens de gare à gare ne répond plus à la demande. Souvent, le client désire qu'un seul partenaire organise toute la chaîne de transport, comme la maison Hupac SA dans le secteur des transports combinés rail/route. Les entreprises de transport sont également confrontées à des exigences croissantes en matière de logistique. En vue de répondre à ces besoins, les CFF ont des participations dans des maisons d'expéditions, dans des entrepôts tant usuels que frigorifiques ainsi que dans des maisons de transbordement.

Sociétés internationales Le trafic ferroviaire ne s'arrête pas aux frontières. Il en résulte, pour les différents réseaux nationaux, des besoins comparables. Les entreprises ont bientôt reconnu qu'une collaboration internationale procure de grands avantages et elles ont fondé au cours des années différentes sociétés (Intercontainer, Interfrigo, Eurofima) destinées à coordonner les activités internationales.



## Principales participations des CFF

Usines électriques Etzelwerk AG, Einsiedeln (CS: 20 MFr/P: 100%); Kraftwerk Rapperswil-Auenstein AG (CS: 12 MFr/P: 55%); Kraftwerk Göschenen AG (CS: 60 MFr/P: 40%); Centrale Thermique de Vouvry SA (CS: 10 MFr/P: 18%); AKEB AG für Kernenergiebeteiligungen, Luzern (CS: 90 MFr/P: 13,5%); Kraftwerk Wassen AG (CS: 16 MFr/P: 12,5%)\*; Electra-Massa, Naters (CS: 40 MFr/P: 10%); Kernkraftwerk Gösgen-Däniken AG (CS: 350 MFr/P: 5%); Kernkraftwerk Leibstadt AG (CS: 450 MFr/P: 5%).

\* A partir du 1er juillet 1989 P: 50%

*Entreprises: 9; participation CFF à la valeur nominale: 110,7 MFr*

Entrepôts et entrepôts frigorifiques Silo AG, Brunnen (CS: 0,65 MFr/P: 53,8%); Lagerhaus, Umschlag und Zollfreilager AG, Brig (CS: 1,5 MFr/P: 35%); Bahnhofkühlhaus AG, Basel (CS: 1,3 MFr/P: 34,6%); Umschlags AG, Basel (CS: 6 MFr/P: 33,3%); Lagerhaus und Zollfreilager Schaffhausen AG (CS: 2,85 MFr/P: 18,9%); Sté de Gares frigorifiques et Ports francs de Genève SA (CS: 1,2 MFr/P: 17,6%); Silo und Umschlag AG, Buchs (CS: 1,5 MFr/P: 16,7%); Transitlager AG, Basel (CS: 1,2 MFr/P: 16,7%); Romanshorn Lagerhaus und Dienstleistungs AG, Romanshorn (CS: 3,8 MFr/P: 15,8%); Basler Freilager AG, Basel (CS: 1,03 MFr/P: 14,5%); Engrosmarkt-Immobilien-gesellschaft AG, Zürich (CS: 6,3 MFr/P: 13,1%); Silo AG, Wil (CS: 2,2 MFr/P: 11,8%); etc.

*Entreprises: 20; participation CFF à la valeur nominale: 6,9 MFr*

Entreprises de transport et maisons d'expédition Castelletti SA, Chiasso (CS: 0,6 MFr/P: 70%); HUPAC SA, Chiasso (CS: 12 MFr/P: 29,2%); Abroll-Container-Transport-Service AG, Bern (CS: 0,15 MFr/P: 13,3%); Compagnie suisse de navigation et Neptune SA, Bâle (CS: 0,47 MFr/P: 2,6%); SWISSAIR SA, Zurich (CS: 615,371 MFr/P: 1,5%); Crossair SA, Bâle (CS: 160 MFr/P: 0,35%); etc.

*Entreprises: 23; participation CFF à la valeur nominale: 15,5 MFr*

Equipements des gares Parking Simplon-Gare SA, Lausanne (CS: 2,2 MFr/P: 47,3%); Grosse Schanze AG, Bern (CS: 3,2 MFr/P: 31,2%); Tiefgarage Bahnhofplatz AG, Luzern (CS: 3,25 MFr/P: 23,1%); Parking Place de Cornavin SA, Genève (CS: 10 MFr/P: 20%); Bahnhof-Parkhaus Winterthur AG (CS: 5,43 MFr/P: 10,4%); HB-City-Immobilien AG, Zürich (CS: 1,07 MFr/P: 6,5%); etc.

*Entreprises: 10; participation CFF à la valeur nominale: 5,7 MFr*

Sociétés multinationales Eurofima, Bâle (CS: 750 MFr/P: 5%); Interfrigo, Bruxelles (CS: 34,35 MF belges/P: 10%); Intercontainer, Bruxelles (CS: 17,4 MF belges/P: 5,7%).

*Entreprises: 3; participation CFF à la valeur nominale: 37,7 MFr*

Divers Ecofer SA, Berne (CS: 0,25 MFr/P: 40%); Electro-Calcul SA, Lausanne (CS: 0,8 MFr/P: 24%); Railtour SA, Berne (CS: 0,8 MFr/P: 20%); Caisse suisse de voyages, Berne (CS: 0,412 MFr/P: 1,2%); etc.

*Entreprises: 11; participation CFF à la valeur nominale: 0,7 MFr*

CS = Capital de la société

P = Part des CFF au CS exprimée en %