

**Zeitschrift:** Rapport de gestion / Chemins de fer fédéraux suisses  
**Herausgeber:** Chemins de fer fédéraux suisses  
**Band:** - (1989)

**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

La tâche la plus importante du conseil d'administration est de prendre les décisions stratégiques engageant l'avenir de l'entreprise. Il établit aussi les directives pour la gestion, il décide de projets de grande portée, il se prononce sur les questions de principe, il surveille l'administration de l'entreprise et il procède à des nominations. En 1989, le conseil d'administration s'est réuni sept fois sous la présidence de M. Carlos Grosjean. Parmi les points figurant régulièrement à l'ordre du jour, il convient de mentionner l'offre en trafic voyageurs et marchandises, la formation des prix, l'effectif du personnel, la production, les mesures de rationalisation ainsi que les projets touchant les installations et le matériel roulant.

Le projet Rail 2000 a retenu toute l'attention du conseil, qui s'est fait renseigner sur les progrès des travaux de planification et d'étude, sur l'état des préparatifs pour les lignes nouvelles ainsi que sur l'avancement des premiers ouvrages. Les questions relatives à l'approvisionnement énergétique dans le contexte de Rail 2000, du couloir ferroviaire décidé par le Conseil fédéral et de la nouvelle ligne ferroviaire alpine ont également été traitées. La construction de nouvelles sous-stations intermédiaires et l'aménagement de lignes de transport ont été approuvés. Dans le domaine de l'informatique, le conseil s'est fait renseigner sur l'ensemble des applications informatiques prévues et il a approuvé la création du système «Cargo Information».

Une attention particulière a été vouée aux questions financières. En septembre 1988, lors de la discussion du plan à moyen terme 1990–1994, le conseil avait chargé la direction générale, en raison des problèmes financiers qui se dessinaient, d'élaborer un programme de mesures portant sur les années 1990 à 1994. Le rapport «Mesures destinées à l'amélioration des résultats d'entreprise», qui prévoit de nouvelles possibilités de réduire les coûts et d'accroître les produits, a été soumis en juin 1989 au conseil d'administration, qui l'a approuvé et l'a transmis au Conseil fédéral. Lors de la discussion sur le plan à moyen terme 1991–1995, la direction générale a été chargée, compte tenu des grands investissements projetés et des coûts qu'ils entraîneront, d'élaborer un rapport sur les perspectives financières à l'horizon 2000.

## Personnel

A la fin de la période administrative 1987–1989, M. Robert Staubli, ancien président de la direction de Swissair, s'est retiré du conseil d'administration des CFF. Le président a rendu hommage à son travail au sein du conseil et l'a assuré de la reconnaissance des Chemins de fer fédéraux. Le Conseil fédéral a appelé M. Erich Geitlinger, licencié ès sciences économiques, président adjoint de la direction de Swissair, à lui succéder.

## Affaires internationales

Comme le veut une longue tradition, les CFF poursuivent leur collaboration intensive au sein des organisations ferroviaires internationales. Celles-ci admettent que la création du marché unique et le regain des relations est-ouest renforceront considérablement la demande de transport. Le rail est en mesure de répondre de façon optimale aux exigences accrues en matière d'environnement, d'économie énergétique et de sécurité du trafic.

Il convient toutefois de consolider cette situation par des mesures politiques rapides sur le plan international et dans les différents pays. Ainsi, le travail des organisations internationales porte pour l'essentiel sur deux points. D'une part, les chemins de fer veulent contribuer à définir une politique ferroviaire correspondant à leurs besoins, et d'autre part ils cherchent à accroître leurs capacités.

Les CFF appartiennent à la Communauté des chemins de fer européens (CCFE) en tant que membre associé et sont dès lors intégrés aux activités développées au sein de la CEE en matière de transports. Actuellement, ces réseaux suivent avec confiance l'évolution de la politique des transports de

la CEE. Avec les propositions soumises au Conseil des ministres en novembre 1989, la Commission veut susciter des mesures visant à renforcer la position des chemins de fer. Ceux-ci doivent notamment être à même de proposer les prestations que l'on attend d'eux sur les marchés porteurs. Il s'agit en premier lieu du trafic voyageurs long parcours, pour lequel les chemins de fer ont présenté un projet de réseau à grande vitesse, et du trafic combiné, dont l'importance qu'il aura à l'avenir est soulignée dans un rapport récent.

Mis à part ces projets d'avenir, la Commission de la CEE propose des mesures visant plusieurs objectifs : financement de l'infrastructure par l'Etat, libre accès aux réseaux moyennant une taxe d'utilisation, réglementation claire des relations entre les Gouvernements et les réseaux (mandat de prestations, autonomie des entreprises ferroviaires), épuration des structures financières et règlement du problème des dettes anciennes, harmonisation technique, etc. Les réseaux eux-mêmes se voient confrontés à des problèmes d'égale importance lorsqu'ils veulent s'adapter mieux encore aux besoins du marché dans les domaines du marketing, de la production et de la vente en trafic international.

En 1990, les arrêtés nécessaires seront adoptés afin que la nouvelle politique ferroviaire puisse être appliquée. Compte tenu aussi de leurs propres efforts, les réseaux seront ainsi en mesure de renforcer leur position sur le futur marché des transports et de fournir une contribution notable à l'amélioration de la qualité de la vie.

Les tâches de l'informatique aux CFF peuvent être caractérisées comme il suit.

1. Les possibilités d'application de l'outil informatique sont multiples. D'une part, il permet d'associer le client aux flux d'informations pertinents pour le transport, et d'autre part il réduit les déficits d'information des collaborateurs et améliore l'accès à l'information.
2. L'utilisation de l'informatique doit être considérée globalement. De nombreux services, localisés en des endroits différents, concourent à la production des prestations des CFF. Celles-ci ne seront de qualité que s'il est possible de fournir les informations nécessaires à tous les services en temps utile.
3. Le nombre de projets informatiques à réaliser est très élevé, aux CFF comme dans tous les réseaux ferroviaires. Cela est dû à la retenue observée par le passé en matière d'investissements; par ailleurs, ce fait montre bien les perspectives qu'offre le progrès technique. Il convient d'en tirer parti pour la conduite des affaires, par exemple pour l'échange électronique des documents.
4. Dans une mesure croissante, les ressources que nécessite la réalisation de grands projets informatiques sont disponibles. L'année dernière, 450 collaborateurs – informaticiens et organisateurs – travaillaient dans le secteur informatique, alors que les investissements consacrés à la réalisation de projets et à l'acquisition d'appareils ont notamment porté sur 70 MFr pour l'introduction d'équipements informatiques dans les gares (projet IGB) et pour la transformation du centre de calcul à Berne. Mais même si la situation est relativement favorable, il est décisif de réaliser, parmi tous les projets possibles, ceux qui ont la plus grande importance pour l'entreprise.

## **Informatique**

Parmi les progrès réalisés en 1989, il convient de mentionner les suivants :

- mise en service intégrale du système SYFA, pour l'établissement des horaires
- raccordement du système de réservation du chemin de fer au système des agences de voyage (TRAVISWISS)
- mise en service du système DIGEST (plans de service) pour l'affectation des locomotives

- achèvement des travaux préparatoires pour le système «Cargo Information» et début de la réalisation
- définition de la structure du système de banque de données des installations fixes pour les services des travaux et début de la réalisation
- remplacement des appareils de saisie des données dans les ateliers principaux et début des travaux préparatoires pour la planification et le contrôle de la production en matière d'entretien des véhicules
- définition de l'utilisation future de l'informatique en trafic voyageurs dans le cadre du projet PRISMA (système d'information en trafic voyageurs), notamment pour ce qui est de la distribution et de la gestion opérationnelle
- extension de la vente électronique de titres de transports à de nouvelles gares.

La généralisation de l'informatique sur le plan européen fait des progrès, même si parfois ils sont hésitants. Ainsi, le nombre de chemins de fer participant au réseau de transmission des données HERMES a passé depuis 1987 de six à onze. D'autres réseaux d'Europe centrale et orientale ont fait part de leur intérêt. La collaboration internationale en matière d'informatique pourra s'affirmer plus que par le passé, grâce à la création de la société HIT (HERMES Information Technology Inc.). Dans le secteur marchandises, le projet DOCIMEL (lettre de voiture électronique) avance selon les prévisions. Les travaux préparatoires pour un système international de gestion opérationnelle, portant sur la planification et le suivi des transports, ont été abordés.

## Politique des participations

Les CFF possèdent des participations d'une valeur nominale de 185,5 MFr dans 80 sociétés. Parmi celles-ci, 24 sont des entreprises de transport ou d'expédition, la valeur nominale de ces participations atteignant 17,0 MFr. En termes de capital, la plus grande part, 116,7 MFr, est représentée par les participations dans des usines électriques. Les produits résultant de l'ensemble des participations atteignent presque 10 MFr.

*Energie* Le courant électrique étant d'une importance déterminante pour le chemin de fer, les CFF possèdent leurs propres usines et ont des participations dans d'autres usines. Les réserves d'énergie existantes seront épuisées par le couloir ferroviaire. Une pénurie se dessine donc dès la seconde moitié de la décennie, surtout après l'étoffement de l'offre selon le programme Rail 2000. Afin d'y faire face, les CFF doivent aujourd'hui déjà s'assurer de droits à l'approvisionnement en énergie. Cela étant, la participation à l'usine de Wassen a été portée de 12,5 à 50%. Des pourparlers sont menés dans le cadre de l'AKEB (Société anonyme pour la participation à la production d'énergie nucléaire) en vue d'acquérir de nouveaux droits à l'approvisionnement à partir de 1995 et 2005. Les contrats devraient être conclus en 1990.

*Trafic voyageurs* Dans une mesure croissante, les voyageurs souhaitent acheter des arrangements complets. Cela a incité les CFF à participer à la SA «Bahnaktiv», dont les offres comprennent toujours non seulement le voyage et le logement, mais aussi une prestation accessoire attractive.

*Trafic marchandises* Etant donné que les CFF ne peuvent ni ne veulent effectuer le transport de porte à porte, ils recherchent une étroite collaboration avec des tiers. Ils ont donc pris des participations dans des sociétés qui complètent la chaîne de transport ou qui travaillent dans le secteur logistique, notamment en vue de promouvoir les transports combinés rail-route.

*Environnement* Il devient toujours plus important d'évacuer les déchets en conformité des dispositions légales et de façon écologiquement justifiable. Les CFF cherchent non seulement à respecter les lois en la matière, mais aussi à soigner leur image d'entreprise de transport respectueuse de l'environnement. Cela étant, ils ont pris en 1989 une participation à la SA Batrec, à Zurich, entreprise spécialisée dans l'évacuation de batteries.