

Zeitschrift: Rapport de gestion / Chemins de fer fédéraux suisses
Herausgeber: Chemins de fer fédéraux suisses
Band: - (1990)

Artikel: La gestion des années 1990 : feu vert au dialogue
Autor: [s.n.]
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-676245>

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: 18.02.2026

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

La gestion des années 1990: feu vert au dialogue

Des informations honnêtes, sans fard, partant de la base pour aller jusqu'aux dirigeants des CFF : voilà ce qu'a permis d'obtenir un sondage effectué dans toutes les catégories professionnelles de l'entreprise et dans toutes les régions du pays. Bref, on n'avait jamais vu cela aux CFF.

Au cours de 600 entretiens, 18 enquêteurs, dont une femme, tous employés CFF, ont écouté les heurs et malheurs de leurs collègues et relevé les possibilités d'amélioration. Des mesures concrètes visant à optimiser les méthodes de travail, à encourager et à former certaines catégories de personnel ont été prises rapidement et groupées dans 13 projets partiels. Elles portent notamment sur la création d'un nouvel uniforme, de vêtements de travail plus commodes, sur la rénovation des locaux du personnel, sur le ravitaillement du personnel 24 heures sur 24 et sur l'encouragement des cadres inférieurs. Cette enquête et les mesures qu'elle a entraînées font partie du projet «Management et coopération» mis en place par les CFF, qui vise, entre autres objectifs, à donner plus souvent aux collaboratrices et aux collaborateurs non-cadres l'occasion d'exprimer leurs opinions et leurs impressions à leurs supérieurs.

L'accent du projet est mis sur la communication. Les exigences croissantes du service quotidien ne doivent pas se faire aux dépens du dialogue. La discussion, l'écoute et la compréhension mutuelle doivent être encouragées de façon que toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs des CFF se sentent concernés. C'est cet objectif que poursuit un autre projet partiel intitulé «Communication au travers de plusieurs échelons». Il s'agit en l'occurrence du dialogue dans le travail quotidien. Le projet s'adresse en premier lieu aux cadres de tous les échelons et comprend, parmi les mesures concrètes, une réorganisation de la conférence annuel-

le des directeurs, une présence intensifiée du management supérieur dans les services, des rencontres des cadres des services centraux et extérieurs. Le principe selon lequel les mandats sont donnés par la voie hiérarchique reste valable, mais la discussion et l'écoute mutuelle ne doivent être liées à aucune filière administrative. Enfin, au titre de «Concertation sur les objectifs et communication», tous les cadres supérieurs ont été intégrés dans le processus de concertation sur les objectifs annuels. Cette manière de rechercher des décisions et d'affronter les problèmes sera aussi appliquée à d'autres domaines, à celui de la planification par exemple. Il faudra continuer d'encourager le projet «Management et coopération».

C'est pourquoi des mesures supplémentaires sont en cours d'élaboration, notamment pour les conseils en matière de filière, l'affectation accrue de personnel féminin, mais aussi pour l'amélioration de la qualification du personnel ou la restructuration du manuel de management. La diversité des mesures se concentre en effet sur un objectif unique : celui de créer, dans tous les domaines et à tous les échelons, un climat de confiance réciproque et de compréhension. C'est seulement ainsi qu'il sera possible d'assumer les importantes tâches dans les délais impartis et de façon appropriée.

Pour un fonctionnement plus efficace de l'entreprise

L'esprit d'entreprise devra être renforcé à tous les niveaux, la responsabilité des coûts et des produits devant être réunie au sein d'unités contrôlables et homogènes.

L'objectif de ces mesures est d'améliorer les résultats des CFF. Il devra être atteint grâce à une optimisation de l'organisation et du déroulement des travaux, donc sans modification profonde des structures.

Telles sont les conclusions d'un groupe de travail chargé à fin 1989 par la direction générale d'examiner l'organisation des CFF. En premier lieu, les travaux devaient tenir compte du fait qu'un chemin de fer – bien plus qu'une entreprise «ordinaire» – constitue un système à interactions multiples, sans oublier le problème spécifiquement ferroviaire de la production liée selon laquelle un train Intercity et un train marchandises sont conduits par les mêmes mécaniciens et circulent sur les mêmes lignes. Ce problème ne se résout pas simplement par des interventions dans la structure actuelle des CFF, mais par la modification de processus. Une étude préliminaire approuvée le 22 août 1990 par le conseil d'administration a proposé différentes possibilités d'amélioration, qui ont été examinées de manière approfondie par le groupe de travail dans le contexte de l'étude principale et qui ont abouti – dans une première phase – aux conclusions esquissées ci-dessus.

Les mesures concrètes sanctionnées par le conseil d'administration le 25 janvier 1991 sont réalisées dans une série de «projets essentiels». A compter du 1er février 1991, la structure globale des CFF est modifiée. Ainsi, les directeurs d'arrondissement seront subordonnés, sur le plan de la gestion, au président de la direction générale, la direction de la traction et des

Dialogues au centre de formation du Löwenberg, près de Morat, dialogue entre la direction des CFF et la base: la communication est le point fort du projet «Management et coopération».



ateliers est rattachée au 2^e département (département du transport) et la direction du domaine au 3^e département (département de l'infrastructure). Cette mesure doit permettre de mieux tirer profit des effets de synergie.

Par ailleurs, la division des services de marketing est supprimée, ses fonctions étant intégrées dans la direction Voyageurs qui, comme la direction Marchandises, est transformée en secteur responsable des coûts et des produits. En outre, l'on a défini tous les processus indispensables à une gestion axée sur le résultat final. Une deuxième phase portera sur l'analyse des organisations régionales, ainsi que sur l'élaboration de mesures visant à optimiser les directions d'arrondissement (gestion en surface) et les organismes régionaux en trafic voyageurs et marchandises.

