

**Zeitschrift:** Rapport de gestion / Chemins de fer fédéraux suisses

**Herausgeber:** Chemins de fer fédéraux suisses

**Band:** - (1993)

**Rubrik:** 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:** 22.12.2025

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

**S**ur le plan du personnel, 1993 a été une année difficile. La mauvaise conjoncture économique a entraîné un chômage comme la Suisse n'en a pas connu depuis les années trente. La pression croissante sur la trésorerie fédérale et le recul du trafic marchandises exigent impérativement des mesures de rationalisation et d'adaptation rigoureuses; la direction générale entend procéder aux suppressions d'emplois que cela implique de façon socialement acceptable. Ainsi le personnel des CFF se voit soumis à des exigences de souplesse toujours plus élevées.

L'effectif du personnel budgétisé s'élevait à 38 163 agents, dont 2417 en formation. En moyenne annuelle, les CFF ont occupé 37 193 personnes, dont 2116 en formation; l'effectif réel était dès lors inférieur de 970 unités au chiffre préétabli.

La diminution marquante de l'effectif est due en premier lieu au recul du trafic et aux efforts de rationalisation. Elle est particulièrement sensible dans le secteur de la produc-

tion et dans les services centraux. Grâce à la mise à la retraite administrative (dans l'intérêt de l'entreprise; rente transitoire payée par elle) de collaborateurs âgés de 60 ans et plus (exceptionnellement 58 ans), la diminution du personnel a pu être effectuée sans licenciements.

### Formation

En période de mutations, la formation des collaborateurs acquiert une importance particulière. En 1993, la simulation sur ordinateur destinée à la formation des cadres supérieurs, et dont les bases étaient dépassées, a été remplacée par une simulation réelle; partant de l'exemple des Chemins de fer fribourgeois (GFM), les participants sont confrontés de façon proche de la réalité avec la gestion d'une entreprise de transports publics.

Pour les cadres inférieurs, le projet «Team-Coaching» a été terminé avec succès. Dans de petits groupes, les problèmes quotidiens de conduite du personnel sont discutés, et des solutions sont élaborées. En 1994, la méthode du Team-Coaching sera mise en œuvre

sur une plus grande échelle, et son utilisation pour les cadres supérieurs sera étudiée.

### Egalité entre la femme et l'homme

Le règlement sur l'égalité entre la femme et l'homme est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> octobre 1993. Ses objectifs sont pour l'essentiel

- de garantir une représentation équitable des femmes dans les différents secteurs de travail et à tous les échelons,
- d'améliorer les possibilités de formation des collaboratrices et
- d'assurer, en matière linguistique, l'égalité de traitement des sexes.

L'application de ces principes fera l'objet de programmes à moyen terme assortis de points forts annuels. Des délégues à l'égalité entre sexes ont été nommées à la direction générale et dans les directions d'arrondissements. Elles conseillent les collaboratrices et les collaborateurs ainsi que les supérieurs en matière d'égalité et de promotion des femmes.

### Analyse coûts/profit dans les services centraux

En 1993, les services centraux de la direction générale et des directions d'arrondissement ont été examinés systématiquement en vue de localiser des sources de produits supplémentaires et de réduire les dépenses de choses et les charges de personnel.

Quelque 30 agents des CFF, assistés de spécialistes de la maison McKinsey, ont étudié dans le détail les tâches des quelque 3800 postes des services centraux. L'analyse portait sur environ 260 unités

### Fluctuation du personnel au cours des trois dernières années

	1991	1992	1993	Evol. 91-93
<i>Entrées</i>	3106	1701	787	-74,6%
· dont personnel en formation	996	836	586	-41,1%
<i>Départs</i>	2686	2448	2307	-14,1%
· dont démissions	1410	1084	728	-48,3%
· décès	118	90	88	-25,4%
<i>mises à la retraite</i>				
· administratives	0	5	401	.
· pour raisons médicales	342	400	429	+25,4%
· pour raisons d'âge	249	221	170	-31,7%
· anticipées	567	648	491	-13,4%

organisationnelles. En huit phases, les profits et les prestations ont été saisis, structurés et pondérés; des idées visant à accroître l'efficacité ont été développées et étudiées quant à leur faisabilité, et des mesures ont été définies.

Le comité d'accompagnement (composé de représentants des organisations du personnel, de la direction du projet CFF et du directeur du personnel) s'est prononcé sur les mesures préconisées. Ensuite, la discussion des chefs de département ou des directeurs d'arrondissement avec leur cadres a constitué la base pour la décision quant aux mesures à réaliser. Le comité de contrôle enfin a traité les questions de principe et s'est prononcé sur les mesures controversées.

Dans l'ensemble, quelque 600 postes peuvent être supprimés grâce

- à l'accroissement de l'efficacité (traitement plus rapide des réclamations, structures de gestion plus simples, simplifications en matière de resquille, régionalisation du petit entretien, moins de visites de l'entreprise, traitement des objets trouvés de peu de valeur par les gares, etc.),

- à l'utilisation de moyens techniques (courrier électronique, extension de la billétique, informatisation des centrales des objets trouvés, du change et de la gestion du matériel roulant, etc.).

### **Réalisation sur le plan du personnel**

Pour la réalisation socialement acceptable des mesures résultant de l'étude, des dispositions particulières ont été prises. Les CFF tiennent ainsi à promouvoir certains souhaits du personnel en matière de souplesse des conditions de travail, de renforcement de la gestion et de qualité des prestations.

Ces mesures sont dérivées du «contrat social» et des «principes à appliquer pour traiter les problèmes de personnel en relation avec des modifications structurelles»:

- réoccupation de postes libres par des candidats venus de l'extérieur seulement avec l'assentiment du directeur général ou du directeur d'arrondissement compétent,
- mises à la retraite (administratives) partielles ou totales anticipées,
- promotion du travail à temps partiel moyennant la garantie de pouvoir revenir à l'ancien taux d'occupation dans les six mois,
- brochure «travail à temps partiel» à titre de base de décision pour le personnel intéressé,
- facilités en vue de l'octroi de congés non payés,
- mesures d'occupation temporaires pour les collaborateurs libérés,

- possibilités de formation et de conversion,
- formation des chefs des services du personnel et des responsables de la ligne en vue de l'application des résultats de l'analyse des postes de travail,
- assistance des supérieurs de la ligne en vue de l'application des résultats de l'analyse des postes de travail,
- assistance des collaborateurs en vue d'une reconversion professionnelle.

### **Expériences et perspectives**

L'analyse coûts/profit a permis de supprimer nombre de tâches devenues superflues et de réaliser des économies. L'administration en ressort allégée et les mesures personnelles prévues commencent à porter leurs fruits. Les suppressions de postes pourront être réalisées de façon socialement acceptable d'ici à la fin de 1996.

Au sein du personnel, l'analyse n'a pas suscité que motivation, mais aussi incertitude et résistance. Cela n'est pas étonnant, mais engage les supérieurs de tous les échelons à vouer une attention particulière au climat de travail.