

Zeitschrift: Rapport de gestion / Chemins de fer fédéraux suisses

Herausgeber: Chemins de fer fédéraux suisses

Band: - (2000)

Vorwort: Exercice probatoire en l'an 2 de la SA CFF

Autor: Lalive d'Epinay, Thierry / Weibel, Benedikt

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>

Exercice probatoire en l'an 2 de la SA CFF



Benedikt Weibel, président de la direction de l'entreprise

Thierry Lalive d'Epinay, président du conseil d'administration

L'an 2 des CFF nouveaux marqués au coin de la société anonyme a été un exercice probatoire sur le marché. La réorientation totale dans une situation de concurrence a représenté la seconde étape de l'ouverture. A dater de 1999, la Confédération a laissé ses chemins de fer fédéraux voler de leurs propres ailes d'entreprise et, avec la réforme des chemins de fer, elle a aussi libéralisé le marché des transports publics en Suisse. Pour la SA CFF, il s'est agi de saisir la concurrence comme une chance, pour opérer avec succès sur les marchés ouverts.

Le libre accès au réseau en trafic marchandises et la concurrence entre opérateurs en trafic régional n'en sont certes encore qu'à leurs débuts. Mais le marché se montre de plus en plus dynamique. Les CFF accueillent la concurrence et, sans attendre, ils s'affirment activement dans la compétition à dimension internationale – leur partenariat avec les Chemins de fer italiens (FS) en trafic marchandises en étant le principal exemple. L'entreprise acquiert aussi une précieuse expérience des appels d'offres internationaux en briguant avec un partenaire local deux concessions ferroviaires dans le sud de l'Angleterre; son engagement définitif y est subordonné à une analyse minutieuse des risques. Afin de s'ajuster aux nouvelles conditions de la concurrence et se montrer encore plus compétitifs, les CFF coopèrent aussi avec les réseaux suisses BLS et MThB.

Un nouveau pas vers la rentabilité durable

Exercice probatoire, 2000 l'a été aussi d'un point de vue financier; pour son second exercice de SA, l'entreprise présente des résultats positifs: le bénéfice annuel se monte à 146,2 M CHF (120,3 l'année précédente), l'EBIT (excédent brut d'exploitation) à 336,6 M CHF (391,2 l'année précédente). Parmi les objectifs primordiaux des CFF figure celui d'une rentabilité durable. Avec les résultats de 2000, le cap est maintenu – même si le rendement des fonds propres est comparativement encore très modeste.

«Modeste» n'est en revanche pas l'adjectif qui convient pour désigner les prestations de transport. Avec une croissance de 1,6 pour cent en trafic voyageurs (exprimée en voyageurs-kilomètres) et de 10,6 pour cent en trafic marchandises (en tonnes-kilomètres), les CFF enregistrent dans l'un et l'autre secteur des records absolus. Les produits ont suivi le mouvement: 1,7 pour cent d'augmentation en trafic voyageurs et 6,8 en trafic marchandises. La progression, pour Cargo, est liée pour une bonne part à une conjoncture favorable tandis que, en trafic voyageurs, ce sont une fois encore les abonnements généraux et demi-tarif qui ont été les moteurs de la croissance: le nombre des détenteurs de l'abonnement demi-tarif a frôlé la barre des deux millions, légèrement dépassée au début des années nonante en pleine euphorie du demi-tarif.

La densité du trafic a sollicité toutes les capacités de l'infrastructure et de l'appareil de production; malgré cela, la ponctualité a fait de nouveaux progrès. Que nos 28 000 collaboratrices et collaborateurs soient ici vivement remerciés pour avoir été aussi performants, avec des effectifs parfois sensiblement insuffisants.

**L'an 2 de la société anonyme est marqué par
des chiffres records dans les
trafics voyageurs et marchandises.**

Un réaménagement de fond en comble

Sans refonte interne, les CFF n'auraient pas pu prendre le virage nécessaire. Les structures de l'entreprise devaient être systématiquement alignées sur les marchés, comme l'exige le nouveau contexte de la concurrence, mais aussi la Confédération, actuellement unique propriétaire des CFF – faute de quoi la productivité visée et les objectifs assignés en vue de réduire progressivement la charge financière de l'Etat seraient hors de portée. Sur une période extrêmement courte, la «maison» a été réaménagée pratiquement de fond en comble: le gros œuvre la première année, l'architecture intérieure la seconde. Au milieu de 2000, la nouvelle organisation par divisions fonctionnait pour l'essentiel à plein régime, jusqu'au niveau des gares, des équipes de l'entretien et autres unités.

Une refonte aussi totale sans coup d'arrêt de la production a demandé un effort exceptionnel des cadres et du personnel. Cela d'autant plus que le processus s'inscrivait sur fond de prestations en nette progression et de gros projets en cours dans l'infrastructure. Le conseil d'administration et la direction de l'entreprise tiennent à remercier ici le personnel pour son dévouement. Dans un tel contexte, il n'y a rien d'étonnant à ce que la satisfaction des collaborateurs n'ait atteint qu'un niveau tout juste suffisant – même si certains aspects abordés par le premier sondage de ce type auprès de l'ensemble du personnel ont été très bien notés. Conseil d'administration et direction de l'entreprise prennent acte de ce résultat. Le réaménagement est terminé; il faut maintenant apprendre à habiter la nouvelle maison. Après la restructuration vient la consolidation. Les CFF doivent faire leurs preuves dans la concurrence qui s'aiguise et pratiquer le nouvel esprit qui les anime – tout en restant une entreprise socialement responsable et résolument progressiste dans les rapports de travail. La convention collective de travail en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2001 en témoigne.

Thierry Lalive d'Epinay
Président du conseil d'administration

Benedikt Weibel
Président de la direction de l'entrepre

Les CFF font leurs preuves dans la concurrence
et restent une entreprise résolument
progressiste dans les rapports de travail.