

**Zeitschrift:** Rapport de gestion / Chemins de fer fédéraux suisses  
**Herausgeber:** Chemins de fer fédéraux suisses  
**Band:** - (1984)  
  
**Rubrik:** Gestion

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 18.03.2025

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

## Gestion

Sous la présidence de M. Carlos Grosjean, le conseil d'administration s'est occupé d'une série de questions de principe touchant la future définition de l'offre et des prestations. Ainsi, en trafic voyageurs, l'offre de trains régionaux est revue progressivement selon certains critères en vue de la rendre encore plus attractive, tout en fournissant les prestations aussi rationnellement et avantageusement que possible. Pour la nouvelle stratégie de l'offre en trafic de détail, décidée par le conseil en décembre 1983 déjà, les préparatifs ont été menés à bon terme. La réorganisation, qui s'est traduite pour les CFF par la création de 143 centres régionaux et d'autant de services à domicile routiers ainsi que d'une tarification entièrement nouvelle, est entrée en vigueur le 1er janvier 1985. Grâce à une offre améliorée et à la réduction des coûts, l'on escompte dans ce secteur une amélioration du résultat à moyen terme. Dans le cadre de la planification générale de l'entreprise, le conseil a pris connaissance, en les approuvant, du plan à court terme 1986-1987, du plan à moyen terme 1985-1990 et du plan à long terme (2e cycle).

L'analyse des prises de position exprimées dans le cadre de la procédure de consultation relative aux nouvelles transversales ferroviaires a clairement montré la dimension politique de nombreuses questions liées à l'extension de l'infrastructure ferroviaire. Si le principe même de la promotion des transports publics est largement admis, les opinions relatives aux moyens à adopter varient fortement. Etant donné qu'il est apparu que la future offre devrait avoir dans la mesure du possible des effets positifs sur l'ensemble du territoire, le conseil d'administration a approuvé, en juin 1984, un projet plus élaboré, RAIL 2000, destiné à remplacer l'ancienne conception.

A l'occasion d'une visite à la Société nationale des chemins de fer français, le conseil d'administration et la direction générale ont eu l'occasion de se renseigner au sujet des trains à grande vitesse; ils se sont entretenus avec les responsables français de l'extension possible de liaisons rapides avec la Suisse ainsi que de problèmes intéressant les deux réseaux. Le conseil d'administration a en outre traité de nombreux sujets touchant le marketing, le personnel, les finances, les investissements et l'économie énergétique.

Aucune mutation n'a été enregistrée durant l'exercice au sein du conseil d'administration.

Parmi les affaires traitées par la direction générale, les mesures de réorganisation et de compression des coûts ainsi que l'extension du marketing ont occupé le premier plan. En conformité de la directive formulée dans le mandat de prestations 1982, selon laquelle les CFF sont tenus de rechercher la couverture intégrale des coûts, comme le recommandent les principes d'une saine économie, la direction générale a proposé de relever les tarifs voyageurs au 1er novembre 1984. Au printemps, le conseil d'administration ne voulait pas encore se résoudre à cette mesure; en octobre cependant, il approuvait un relèvement au 1er mai 1985, notamment en raison du renchérissement et de l'évolution générale des coûts. La direction générale a également voué une grande attention à la modernisation des installations et du matériel roulant. En outre, deux affaires décisives pour l'avenir des CFF ont retenu toute l'attention de la direction générale: l'élaboration de RAIL 2000 ainsi que l'analyse du mandat 1982 et l'élaboration des propositions des CFF en vue du mandat 1987.

La direction de deux départements a changé. M. Roger Desponds, ingénieur diplômé, président de la direction générale depuis le 1er janvier 1974, a fait valoir ses droits à une retraite bien méritée à fin janvier 1984. Pour le remplacer, le Conseil fédéral a nommé M. Werner Latscha, docteur en droit, jusque-là chef du département des transports. La direction de ce département, qui s'appelle maintenant département du marketing et des transports, a été confiée à M. Michel Crippa, auparavant directeur de l'état-major de marketing. Comme en 1983, la direction du département de la technique était assurée par M. Hans Eisenring, ingénieur diplômé. Le chef du Département fédéral des transports, des communications et de l'énergie, M. Leon Schlumpf, Conseiller fédéral, et M. Carlos Grosjean, président du conseil d'administration, ont rendu hommage aux grands mérites de M. Desponds et lui ont transmis les remerciements du Conseil fédéral et du conseil d'administration pour sa longue activité au service des CFF. A fin mars 1984, c'était au tour de M. Rolf Zollikofer, ingénieur diplômé, directeur du IIe arrondissement des CFF, à Lucerne, de prendre sa retraite. Il avait été nommé à ce poste au début de 1969. Le directeur sortant aussi, qui jouis-

## Conseil d'administration et direction générale

sait d'une grande estime dans son arrondissement, qui va de Bâle à Chiasso, a reçu les remerciements du Conseil fédéral et du conseil d'administration. A sa place, le Conseil fédéral a nommé M. Peter Schaaf, ingénieur diplômé, jusqu'alors directeur de l'état-major d'entreprise.

### Programme d'action

Les CFF ont lancé, en 1981, leur « programme d'action destiné à améliorer l'efficacité et les comptes des CFF ». Ils renseignent périodiquement le Conseil fédéral sur l'état des 16 projets principaux dans un rapport séparé. Au cours de l'exercice écoulé, des progrès décisifs ont été réalisés. Ainsi, à fin 1984, le potentiel d'optimisation quantifiable s'élève à quelque 35 millions de francs, ce qui représente une amélioration de 75% d'une année à l'autre. La plus grande partie des projets principaux et partiels ont pu être achevés à fin 1984, conformément aux prévisions. Toutefois, le programme d'action a aussi entraîné des processus qui dépassent de loin l'horizon visé. Ainsi, l'introduction du controlling, l'amélioration de la gestion des biens-fonds des CFF, la réorganisation de la gestion des stocks et l'accroissement de la productivité des ateliers occuperont les CFF pendant des années encore.

Voici les plus importants projets achevés en 1984.

- La réorganisation de la direction générale, qui a permis d'en simplifier les structures et de réduire le nombre des postes de fonctionnaires supérieurs.
- L'introduction de la confection industrielle pour les uniformes, qui a entraîné une économie annuelle de plus de 1,5 million de francs.
- La réduction des stocks, qui s'est traduite par un abaissement des dépenses annuelles de 4,5 millions de francs.
- La simplification des tâches et la réorganisation des divisions de la direction générale, grâce auxquelles une économie annuelle de 10 millions de francs a pu être réalisée par la suppression de 165 postes.

Les efforts visant à augmenter l'efficacité sont activement poursuivis.

### Planification et études RAIL 2000

Les chemins de fer ont une tâche importante à remplir dans l'intérêt du pays. A cet effet, ils doivent offrir des prestations attractives, correspondant aux exigences actuelles et à celles de demain. Les installations existantes toutefois, qui datent en grande partie de l'époque des pionniers du rail, ne suffisent plus à cela. L'amélioration des prestations suppose de ce fait la revalorisation du réseau.

Cette revalorisation a d'abord été recherchée dans la création de nouvelles transversales ferroviaires (NTF). L'on prévoyait, pour l'essentiel, l'aménagement de l'axe principal est-ouest ainsi qu'une antenne en direction de Bâle. La procédure de consultation a révélé l'unanimité en ce qui concerne l'objectif de réserver au rail une part importante du trafic de demain; elle a toutefois aussi montré que cet objectif ne peut pas être réalisé au moyen des seules NTF. En accord avec le DFTCE et avec la collaboration des chemins de fer privés, les CFF ont dès lors décidé de remplacer l'idée des NTF par une nouvelle conception dont puissent profiter autant de régions que possible dans l'ensemble du pays. Ce projet, appelé RAIL 2000, poursuit différents objectifs, savoir

- liaisons plus fréquentes,
- nombre accru de relations directes,
- bonnes correspondances là où un changement est nécessaire,
- confort accru et prestations accessoires attractives,
- capacité suffisante pour le trafic marchandises, notamment pour le transit empruntant le trajet Lötschberg-Simplon.

---

#### *Jeûne fédéral, 16 septembre 1984*

*Le succès des cartes journalières à cinq francs, valables dans les trains régionaux, a dépassé toute attente. Les nombreuses réactions du public ont été en majorité favorables. Citons à titre d'exemple le message – accompagné de la photo reproduite ici – reçu d'un couple tessinois: «Notre retour de Lugano à Biasca s'est effectué dans un fourgon. Les voyageurs, jeunes pour la plupart, étaient assis sur le plancher et l'ambiance était à la bonne humeur. Pour nous aussi, gens d'un certain âge, ce fut une partie de plaisir».*



En vue de revaloriser l'offre de la sorte, il convient de compléter les tronçons centraux surchargés par des sections nouvelles et d'aménager certaines lignes.

*Planification de l'entreprise*

Il appartient à la planification de l'entreprise de concrétiser la Charte des CFF, c'est-à-dire d'en dégager des objectifs et des mesures à court, moyen et long terme. La planification à long terme a notamment porté sur les stratégies de l'offre «trafic voyageurs des années 90», RAIL 2000, «trafic combiné» (ferroulage et grands conteneurs) et «prestations accessoires» (park-and-ride, restauration dans les trains). En outre, le deuxième cycle du plan à long terme a été effectué au cours de l'exercice. Partant d'une analyse circonstanciée de l'environnement, de pronostics à ce propos et d'une évaluation de la situation, il constitue le fondement desdites stratégies de l'offre. En ce qui concerne la planification à moyen terme, l'activité a notamment porté sur l'établissement du quatrième plan (1986-1991). Lors de cette actualisation, l'accent a été mis sur la planification des mesures, c'est-à-dire sur l'intégration dans le plan à moyen terme des mesures résultant des stratégies de l'offre. Sur la base des expériences faites lors des dernières actualisations, le système de planification a été amélioré en deux points. A partir de 1985, les plans à moyen et à court terme (années 1 à 6 et 1 à 3 respectivement) seront réunis et la saisie ainsi que la coordination des études CFF et des projets informatiques seront effectuées de manière plus efficace.

La nouvelle conception de la planification et des décisions en matière d'investissements permet une utilisation plus judicieuse des ressources en raison de l'utilisation de méthodes modernes de planification et d'évaluation des projets de construction ou d'acquisition. L'application de critères d'évaluation rigoureux permet de limiter les investissements au strict nécessaire exigé par l'offre globale des CFF. La nouvelle méthode a fait ses preuves au cours de la première année d'utilisation pratique.

*Systematisation en matière d'informatique*

Ce projet entrepris en 1983 a notamment pour but de planifier globalement et à long terme l'utilisation d'outils informatiques et de faire appel dans une mesure accrue à ceux-ci pour le traitement de problèmes pluridisciplinaires ou relatifs à la gestion. Au cours d'une première étape, un groupe de travail interne a établi une liste de toutes les applications informatiques potentielles. Les quelque 200 possibilités réalistes ont pu être réduites à 88 par la réunion de projets similaires. Après que la direction générale eut fixé les priorités et les conditions-cadres relatives à l'effectif du personnel de la division de l'informatique, le groupe de travail a été chargé d'établir les plans de détail.