

**Zeitschrift:** Rapport de gestion / Chemins de fer fédéraux suisses  
**Herausgeber:** Chemins de fer fédéraux suisses  
**Band:** - (1999)  
  
**Rubrik:** Entreprise CFF

### **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](#)

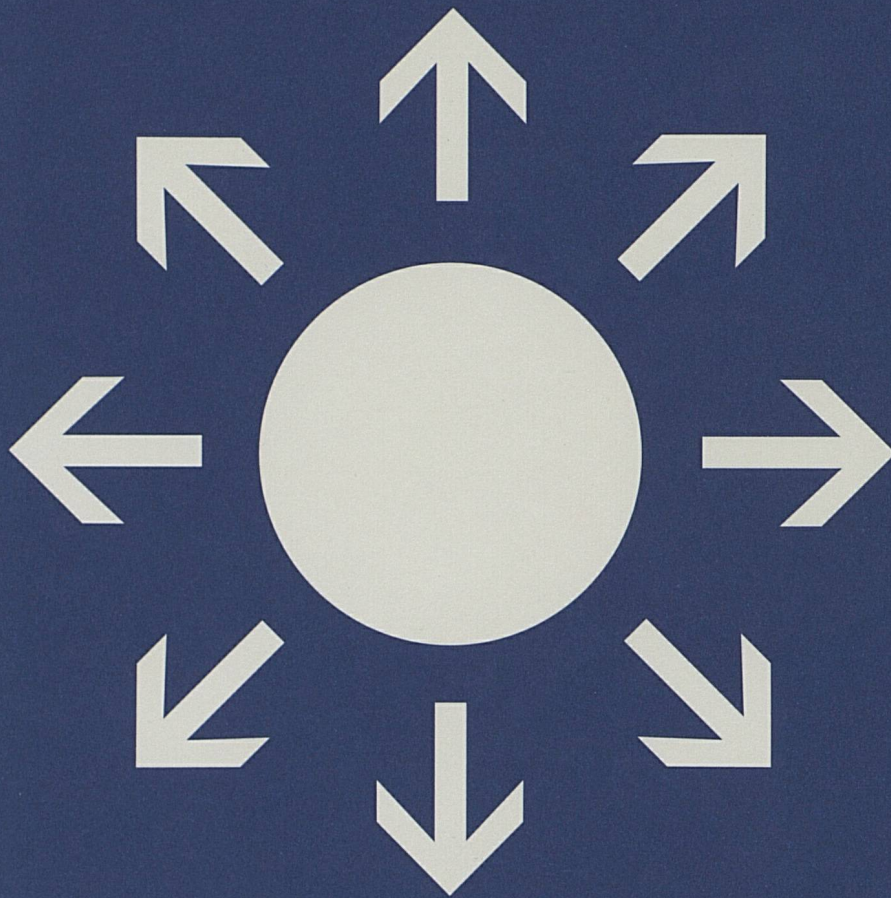
### **Terms of use**

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:** 24.06.2025

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

Entreprise CFF



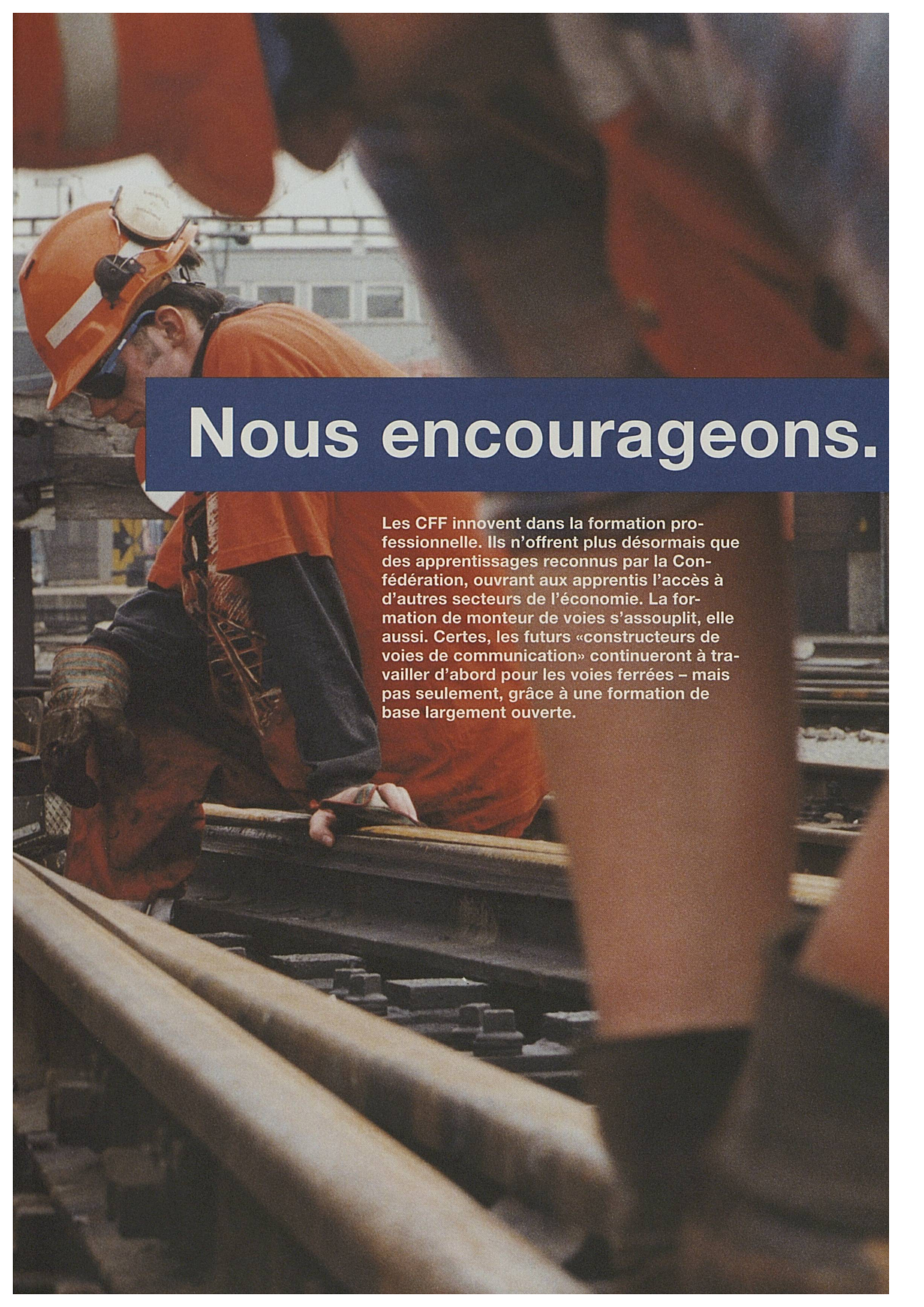




# Nous assurons.

La sécurité est la priorité N° 1 aux CFF.  
Le contrôle permanent de toutes les installations et du matériel roulant en est un aspect. Il utilise les méthodes techniques les plus modernes, sans négliger pour autant le contrôle optique et manuel du personnel spécialisé. Car, là aussi, ce qui peut compter le plus, c'est le doigté.



A full-page photograph of a railway worker in an orange safety suit and helmet, working on a track. The worker is in the foreground, slightly out of focus, with their hands on a metal rail. The background shows more of the track and some industrial structures. A dark blue horizontal band is overlaid on the image, containing the text.

# Nous encourageons.

Les CFF innovent dans la formation professionnelle. Ils n'offrent plus désormais que des apprentissages reconnus par la Confédération, ouvrant aux apprentis l'accès à d'autres secteurs de l'économie. La formation de monteur de voies s'assouplit, elle aussi. Certes, les futurs «constructeurs de voies de communication» continueront à travailler d'abord pour les voies ferrées – mais pas seulement, grâce à une formation de base largement ouverte.

## L'entreprise CFF

La SA CFF a su saisir les chances offertes par la réforme des chemins de fer. En s'orientant systématiquement vers des augmentations de la productivité, grâce aussi à l'effort important du personnel, elle affiche un résultat d'exploitation positif de 275,2 MFr et un bénéfice de 120,3 MFr. Le premier exercice de la SA CFF a été marqué par une restructuration en profondeur de l'entreprise, dorénavant formée de trois divisions, dont chacune est responsable de son résultat final.

A ce bon résultat, tous les secteurs des CFF ont participé. Dans tous les domaines, l'offre a été améliorée; les clients réguliers se sont faits plus nombreux. En trafic marchandises, les tonnages ont atteint le nouveau record de 57,3 millions de tonnes. L'infrastructure a réalisé des recettes de 647,4 MFr pour la vente de sillons et un solde positif de 78,4 MFr. En raison des intempéries, les objectifs de ponctualité n'ont été que partiellement atteints.

En 1999, les CFF ont employé en moyenne 29 202 personnes, c'est-à-dire 1659 de moins que pendant l'exercice précédent. La rationalisation constante et l'accroissement des volumes transportés ont permis de relever la productivité de 9,2%, ce qui porte à près de 42% la progression d'ensemble de la productivité des CFF depuis 1992.

### → Divisionnalisation de l'entreprise

Compte tenu des circonstances particulières, le Conseil d'administration nouvellement nommé avait, en automne 1998 déjà, décidé de restructurer l'entreprise en profondeur. Les premiers mois de l'année ont vu une application rapide des options prises en conséquence. Dans la plupart des secteurs, les nouvelles structures étaient opérationnelles à la fin d'avril déjà.

La SA CFF est désormais composée de trois divisions: Voyageurs, Marchandises et Infrastructure. Les CFF ont ainsi adopté une structure de groupe, au sein de laquelle les trois unités ont une large responsabilité propre dans la réalisation des objectifs qui leur sont assignés. La divisionnalisation a été systématique, nécessitant notamment le fractionnement de secteurs de production tels que la traction des trains, et leur intégration dans les divisions.



Partenaires sociaux à la table ronde: négociations sur la CCT des CFF.

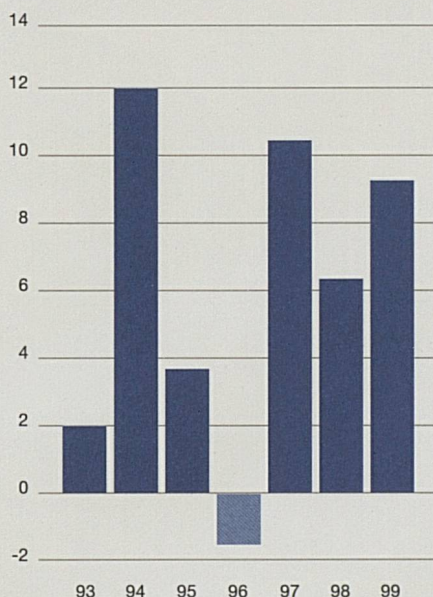
### → Nouvelles structures régionales

Les structures régionales des CFF ont été entièrement modifiées et simplifiées. Les directions d'arrondissement traditionnelles ont été supprimées. Les divisions gèrent leurs antennes régionales en ligne directe. Pour les responsables dans les régions, cette nouvelle subordination s'est traduite par des compétences élargies, d'une part, par une plus grande rigueur de la gestion, d'autre part.

## Politique du personnel

S'inscrivant dans le contexte de la transformation des CFF en SA CFF, la poursuite d'une politique du personnel à longue vue prend un relief particulier. L'entreprise doit, dans sa conduite du personnel, veiller à ce que celui-ci s'identifie avec les objectifs des CFF, même en période de grands bouleversements, et à ce qu'il garde sa confiance à la direction. Pour une grande partie du personnel, le processus du changement est un facteur de stress. C'est la conception directrice adoptée l'an dernier pour la politique du personnel qui fixe le cadre de l'action; celle-ci est également marquée par la réorientation du partenariat social vers un partenariat contractuel, au sein duquel syndicats et entreprise sont désormais chacun responsables de l'accord sur les conditions de travail.

Relèvements annuels de la productivité en pour-cent



## L'objectif primordial est d'ouvrir des perspectives nouvelles, sur le marché du travail intérieur ou extérieur, aux collaboratrices et aux collaborateurs en disponibilité.

### → Flexibilisation et réduction de la durée du travail

En 1996, le personnel apprenait que, en contrepartie des mesures salariales temporaires, la durée du travail serait réduite, notamment au bénéfice de l'emploi. Les CFF ont négocié une réduction qui, financée à parts égales par l'entreprise et par le personnel (par le renoncement à la compensation du renchérissement), non seulement soit créatrice d'emplois, mais encore introduise la flexibilisation de la durée du travail. La semaine de 39 heures sera introduite le 1<sup>er</sup> juin 2000, en même temps qu'une annualisation de la durée du travail. Une grosse vingtaine de modèles différents prendront alors le relais du cadre rigide qui régissait le temps de travail sous le statut des fonctionnaires.

### → Vers la première CCT

Aux termes de la loi sur les CFF, les conditions de travail du personnel de la SA CFF restent soumises au droit public. Mais la Direction de l'entreprise peut conclure avec les associations du personnel des conventions collectives de travail (CCT) dont les dispositions dérogent à celles qui régissent les autres personnels de la Confédération – une possibilité accordée aux CFF pour leur permettre d'avancer dans la modernisation des conditions de travail, indépendamment de la révision du statut des fonctionnaires.

Au cours du premier semestre 1999, les travaux préliminaires communs des CFF et de leurs partenaires sociaux en vue de la convention collective de travail se sont achevés. Les négociations ont débuté en septembre 1999. Jusqu'à la fin de l'année, la refonte des relations entre la SA CFF et les syndicats ainsi qu'un certain nombre de dispositions importantes (conditions de travail par rapport au salaire et à la durée) ont été négociées pied à pied.

### → Voies nouvelles dans la formation professionnelle

La SA CFF réoriente sa formation professionnelle. Dès l'été 2000, les apprentissages dont les débouchés étaient d'abord les CFF ne seront plus proposés. La formation sera désormais axée sur le marché et reconnue par la Confédération dans le cadre de la loi sur la formation professionnelle; avec de nouveaux métiers, dont ceux d'employé de commerce en transports publics ou de constructeur de voies de communication, elle assurera ouverture et souplesse sur le marché du travail.

### → Nouvelle orientation et activité professionnelle

Pour rester compétitifs, les CFF veulent améliorer régulièrement la productivité. Par voie de conséquence, les effectifs de personnel ont diminué de quelque 10 000 unités depuis 1993. Cette compression a pu se faire sans licenciements pour motifs économiques. L'année dernière, un nombre inhabituellement élevé de retraites anticipées a été l'un des facteurs de la forte réduction d'effectif enregistrée. 948 personnes ont pu partir en retraite à 60 ans – voire à 58 ans déjà dans des cas exceptionnels.

Les retraites anticipées ne sont toutefois que d'un recours limité, puisque les rationalisations touchent aussi des employés plus jeunes. C'est précisément ce qui s'est passé à la fermeture des Ateliers principaux de Coire, qui a été l'occasion d'une sorte d'examen pour la nouvelle politique des CFF sur le marché de l'emploi. Lorsque la fermeture fut décidée, en automne 1998, des solutions furent cherchées individuellement pour le personnel concerné. A la fin de l'année, à de rares exceptions près, toutes les personnes avaient retrouvé un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur des CFF.

L'expérience de Coire a profité à la nouvelle politique des CFF sur le marché de l'emploi, telle qu'elle est appelée à remplacer l'actuelle garantie de l'emploi. L'objectif primordial est d'ouvrir des perspectives nouvelles, sur le marché du travail intérieur ou extérieur, aux collaboratrices et aux collaborateurs en disponibilité. Des pools régionaux de réorientation ont été créés, pour recevoir le personnel sans poste fixe. Des programmes d'action individuels aident à retrouver un poste fixe. La démarche met l'accent sur l'initiative personnelle et sur la mise en valeur des aptitudes et des compétences de chacun. Le pool sera opérationnel au printemps 2000.



Mise en œuvre rapide des mesures visant à réduire le bruit du chemin de fer.

## Corporate Risk Management

En été s'est mise en place la nouvelle unité centrale Corporate Risk Management, qui regroupe les unités Sécurité, Management de la qualité, Environnement, Management des assurances et Service juridique, jusque-là dispersées. Cette nouvelle entité doit apporter une réponse aux exigences auxquelles doit faire face une gestion moderne en ce qui concerne la maîtrise des risques d'entreprise.

### → Pas de compromis pour la sécurité

La création d'une organisation centrale traduit la volonté des CFF de donner une place prépondérante à la sécurité dans leur entreprise. En centralisant l'évaluation des risques pour la sécurité et en élaborant des stratégies de prévention, la nouvelle organisation garantit que des standards comparables déterminent la stratégie dans toute l'entreprise – stratégie dont la mise en œuvre est l'affaire des divisions.

L'adaptation de l'organisation de crise en cas d'événements majeurs, compte tenu de la nouvelle situation, présentait une urgence particulière. Cette organisation, qui comprend des responsables régionaux en cas d'alarme et qui englobe l'assistance aux victimes et à leur famille, est aujourd'hui prête.

En 1999, la fréquence des accidents de chemin de fer n'a pas notablement évolué par rapport à l'exercice précédent. L'année a toutefois été assombrie par l'accident du 1<sup>er</sup> février à Zurich Wiedikon

qui, pour la première fois depuis 1994, a coûté la vie à une personne. Un autre accident, impliquant notamment un train-navette des CFF, a fait deux morts au début de novembre à Berne Weissenbühl, sur le réseau du BLS.

Ce dernier accident a été à l'origine d'un débat animé sur les mesures de sécurité des chemins de fer. Tout le monde est actuellement d'accord pour penser qu'il faut, sans attendre que le système européen de contrôle de la marche des trains ETCS (European Train Control System) soit au point, poursuivre l'installation de l'actuel système ZUB (Système de Sécurité à Action Anticipée) pour le contrôle continu des limitations de vitesse. Ce système est déjà en place sur 1800 points du réseau CFF. Au cours de l'an 2000, 120 nouveaux signaux seront dotés du ZUB.

Dans un nombre croissant de domaines, des systèmes électroniques nouveaux se mettent en place afin de diminuer les risques pour la sécurité. Des détecteurs électroniques de déraillement ont été testés en 1999. Il est prévu de les monter non seulement sur les wagons transportant des marchandises dangereuses, mais aussi sur des trains voyageurs Grandes Lignes.

### → Nouveau Centre environnemental ferroviaire

Centre de compétences pour l'ensemble de l'entreprise, le Centre environnemental ferroviaire est chargé de préparer la stratégie environnementale et le système de management environnemental interne à l'entreprise. Il dispose pour cela d'un réseau de responsables de l'environnement qui appartiennent à toutes les unités d'affaires des CFF. Pour la première fois, les CFF informent sur l'impact de leurs activités, dans un rapport complet sur l'environnement publié en même temps que le rapport de gestion.

La politique environnementale des CFF en 1999 s'est en partie focalisée sur l'assainissement phonique du chemin de fer. Tandis que le projet de loi a été débattu aux Chambres fédérales, les travaux pour la réalisation de ce projet de grande envergure ont déjà commencé aux CFF qui, pour en assurer l'exécution rapide, ont ouvert un crédit transitoire de 14,9 MFr destiné à l'assainissement phonique de 450 voitures d'ici à la fin de 2000. D'ici à 2003, l'assainissement phonique des 1500 voitures bruyantes sera achevé.

Pour les wagons, l'assainissement phonique durera au moins jusqu'en 2009. Le résultat ne sera complètement atteint qu'à partir du moment où les wagons des autres Réseaux européens auront été assainis, eux aussi. Les CFF y encouragent activement au niveau ferroviaire européen, au sein des organes compétents.



Le chemin de fer du Brünig va prendre son autonomie.

D'ici à 2003, l'assainissement phonique des 1500 voitures bruyantes sera achevé.



Les locomotives CFF et les dépôts ont été attribués aux divisions P et G.

### La division transitoire TWD

Les unités qui, lors de la réorganisation des CFF au 1<sup>er</sup> janvier 1999, n'avaient pas trouvé d'emblée leur attribution définitive avaient été rattachées à la division transitoire TWD (Traction, Ateliers, Services). Il s'agissait d'intégrer les unités concernées dans les nouvelles structures puis, dans le courant de l'année, de leur donner une affectation définitive.

– L'unité d'affaires Traction (mécaniciens et locomotives) a été répartie entre les divisions Voyageurs (P) et Marchandises (G) au cours du second semestre.

– Même répartition pour l'unité d'affaires Gros Entretien du matériel roulant, prévue dans le courant de l'an 2000, en même temps que le regroupement avec l'entretien courant.

– Brünig: la seule ligne à voie étroite des CFF est gérée depuis 1997 déjà comme un secteur d'affaires en soi; son passage à un statut autonome de société anonyme est prévu pour 2000; la ligne sera également modernisée, avec installation de la télécommande et d'un nouveau dispositif d'arrêt automatique des trains.

– Les unités Sécurité et Management de la qualité ont été rattachées, le 1<sup>er</sup> juillet, à la nouvelle unité centrale Corporate Risk Management.

Ses tâches accomplies, la division transitoire TWD a été dissoute à la fin d'août.

## Conseil d'administration

### → Thierry Lalive d'Epinay

Ingénieur et d'ès sc. techn. EPF  
Président  
Directeur-associé de HPO AG,  
Freienbach

### → Beth Krasna

Ingénieur chimiste EPF et  
MS Management MIT  
Vice-présidente  
Directrice générale de  
Sécheron SA, Genève

### → Hans Bieri

Secrétaire du Syndicat du personnel  
des transports SEV, Spiez

### → Hanspeter Brändli

d' en physique EPF, Zoug

### → Mario Fontana

Ingénieur, CEO et président désigné  
du conseil d'administration de Bon appétit  
Group, Moosseedorf

### → Yvette Jaggi

d'ès sc. pol., présidente de Pro Helvetia,  
Lausanne

### → Paul E. Otth

Expert-comptable diplômé,  
Mettmenstetten

### → Paul Reutlinger

Président et CEO de Sabena, Bruxelles

### → Ulrich Sinzig

Avocat, directeur de Aare Seeland  
mobil AG, Langenthal

## Direction de l'entreprise

### → Benedikt Weibel

d'ès sc. écon.  
Président

### → Pierre-Alain Urech

Ingénieur EPF  
Vice-président  
Chef de la Division Infrastructure

### → Paul Blumenthal

Lic. ès sc. pol.  
Chef de la Division Voyageurs

### → Michel Christe\*

Chef de Finances et Controlling

### → Daniel Nordmann

Psychol. d'entr. diplômé IAP  
Chef de l'unité centrale Personnel

### → Ken Bloch Sørensen\*

Chef de la Division Marchandises

\* jusqu'à fin octobre 1999

### → Per Utnegaard\*\*

Chef de la Division Marchandises

### → Claude Alain Dulex\*\*\*

d'éc. publ.  
Chef de Finances et Controlling

\*\* depuis janvier 2000

\*\*\* depuis mars 2000