

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

**Artikel:** Entrée réussie dans l'an 1 de la SA CFF  
**Autor:** Lalive d'Epinay, Thierry / Weibel, Benedikt  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-676292>

### **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:** 13.03.2025

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



# Nous relient.

Thierry Lalive d'Épinay  
Président du Conseil d'administration

Benedikt Weibel  
Président de la Direction de l'entreprise

## Entrée réussie dans l'an 1 de la SA CFF

Pour la première année de la SA CFF, l'objectif primordial de la nouvelle équipe de direction était clair: tirer parti des chances offertes par la réforme des chemins de fer et s'engager dans l'ère nouvelle du chemin de fer avec un résultat financier positif et une dimension encore élargie au niveau des prestations. Malgré la libération des charges du passé et malgré l'apurement du bilan d'ouverture, la cause n'était pas gagnée d'avance, tant s'en faut: le budget de 1999 ne prévoyait qu'un bénéfice marginal de 7 millions de francs – alors que les charges (non consolidées) représentaient plus de 7 milliards.

Avec un résultat d'exploitation de 275 MFr et un bénéfice de 120 MFr, les objectifs financiers ont été largement dépassés. Non seulement les produits et les charges y ont contribué, mais également quelques facteurs particuliers. En trafics voyageurs et marchandises, l'exercice écoulé a permis, après plusieurs années de recul des produits, de casser la tendance.

En trafic voyageurs, le marché a bien accepté l'augmentation des tarifs au 1<sup>er</sup> janvier 1999, liée notamment à l'adaptation de la TVA. Malgré les hausses de prix, différenciées, le nombre des trajets a progressé de presque 4%. Le produit total s'est accru de 4,5%. L'abonnement demi-tarif, en particulier, s'est révélé comme un moteur de cette croissance. Alors que, au fil de plusieurs augmentations de prix, le nombre des abonnements émis était tombé peu à peu de plus de 2 millions à moins de 1,6 million, la direction générale d'alors avait décidé, en 1997, de mettre sur le marché un abonnement valable deux ans, au prix de 222 francs. Suivit une période de transition pendant laquelle la substantielle réduction du prix entraîna d'importantes pertes sur les recettes. Depuis lors, le nombre des détenteurs d'abonnement a réamorcé une hausse régulière. A la fin de 1999, pas loin de 1,9 million d'abonnements demi-tarif étaient en circulation.

A la fin de mai, les CFF ont étoffé leur offre de 1,5% en trafic régional et de 5% sur les grandes lignes. C'est dire que, y compris cette année, le développement systématique des prestations s'est poursuivi. En fin d'année, la nouvelle rame pendulaire, pièce essentielle de Rail 2000, a fait ses premiers essais sur le réseau.

Le trafic marchandises a, à conditions comparables, vu ses produits progresser de 3% par rapport à l'exercice précédent – un résultat particulièrement remarquable compte tenu du fait que, les Chemins de fer fédéraux autrichiens exceptés, tous les Réseaux qui nous entourent ont essuyé d'importantes pertes dans ce secteur. C'est le trafic intérieur qui y a plus particulièrement contribué. Le transit quant à lui, stimulé par une conjoncture européenne à la reprise, a forcé l'allure au cours du second semestre seulement.

Les charges ont joué un rôle de premier plan dans le bon résultat atteint. Celles de personnel ont reculé de 3,5% et, grâce à la réduction des effectifs, s'inscrivent avec 2990 MFr en dessous de celles de 1990. Les charges pour matières, marchandises et services ont, elles aussi, diminué par rapport à l'année précédente.

Le passage de l'amortissement par valeurs de groupes à l'amortissement par valeurs isolées, effectué conformément aux directives FER, a entraîné des amortissements nettement

inférieurs, compensés en partie seulement par l'accroissement des investissements non activables. Une somme de 120 MFr a été versée aux réserves pour des restructurations ultérieures prévues.

C'est sur une offre compétitive de prestations constamment améliorées que la SA CFF doit s'appuyer pour s'affirmer et réussir dans le contexte de la libéralisation, mais aussi pour conserver sa liberté d'agir et d'entreprendre. Avec davantage de clients en trafic voyageurs et davantage de marchandises transportées, alors que les effectifs de personnel ont été considérablement réduits, la productivité a progressé de 9,2% pendant l'exercice écoulé. Les CFF se sont ainsi placés dans de bonnes conditions pour affronter les défis de ces prochaines années.

Les objectifs assignés aux CFF ont été fixés par la Confédération propriétaire dans la convention sur les prestations 1999–2002, ainsi que dans les «Objectifs stratégiques». Constatons-le: les objectifs financiers ont été remplis tandis que, pour les nombreux autres objectifs quantitatifs et qualitatifs, l'effectivité est élevée.

### → Des projets stratégiques pour entrer dans l'ère du high-tech

Conseil d'administration et Direction de l'entreprise ont soumis la stratégie des CFF à un examen serré. Ils en ont conservé les éléments éprouvés – par exemple les orientations imprimées par Rail 2000 en trafic voyageurs. Mais de nouvelles priorités ont aussi été fixées dans de nombreux domaines. L'entreprise entend se profiler d'abord par la qualité, par le souci du client, par la sécurité, par la productivité et par la rentabilité. Les CFF tiennent le cap de la croissance et veulent atteindre une dimension européenne. C'est dans cette perspective que s'inscrivent, en trafic marchandises, les options prises pour la fusion avec le secteur fret des Chemins de fer italiens. En trafic voyageurs, les facteurs de croissance seront le trafic international et le trafic d'agglomération transfrontalier.

L'entreprise entend se profiler d'abord  
par la qualité, par le souci du client,  
par la sécurité, par la productivité et par la rentabilité.

Au cœur de cette stratégie, 15 «projets clés». Le succès de leur mise en œuvre aura des incidences durables sur les produits et sur les charges futurs. Ces projets, qui couvrent tous les secteurs des CFF, visent des améliorations tant de l'offre que de l'efficacité et de la qualité de la production. Pour la Direction de l'entreprise et le Conseil d'administration, leur réalisation est une priorité absolue.

#### → Restructuration et nouveau partenariat social

Les débuts de la SA CFF ont donné le signal d'une restructuration en profondeur de l'entreprise, pour laquelle les décisions de principe avaient été prises en automne 1998 déjà; ces décisions ont été promptement mises en œuvre durant l'exercice écoulé. Le nouvel organigramme s'articule tout entier sur la distribution de toutes les activités opérationnelles entre les trois divisions Voyageurs, Marchandises et Infrastructure – dont chacune tient désormais son compte des résultats et son bilan. La répartition entre les divisions a également touché les catégories de personnel qui étaient jusque-là regroupées dans des unités «plurisectorielles» (mécaniciens de locomotive, personnels d'accompagnement des trains et de la manœuvre), ainsi que les locomotives, les voitures et les wagons. Pour chaque division, la responsabilité organisationnelle et financière est désormais unique. L'entretien du matériel roulant, encore centralisé en 1999, sera réparti entre les divisions au cours des mois à venir. Les trois directions d'arrondissement ont été supprimées au début de 1999. Les unités régionales nouvellement définies sont gérées en ligne directe par les divisions.

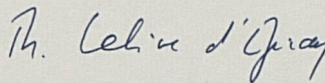
De par leur nature, ces modifications de l'organisation, accompagnées de nombreuses adaptations en cours d'année, ont créé des problèmes dans la présentation des comptes des différents secteurs. Il a fallu se mobiliser fortement sur la répartition des ressources et la facturation interne, tout en sachant que ce processus d'apprentissage devait viser non seulement une imputation des coûts solide pour l'économie de l'entreprise, mais encore un juste milieu entre efficacité et bureaucratie.

La rapidité du changement, accompagnée de nombreuses modifications dans l'organisation, a été source d'insécurité chez bon nombre de cheminotes et de cheminots. Nous le comprenons. Notre objectif, qui est de négocier avec nos partenaires sociaux une bonne convention collective de travail, n'en

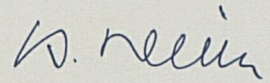
prend que davantage d'importance. De cette convention, les CFF attendent des innovations capitales en ce qui concerne la flexibilité de la durée du travail et la composante du mérite dans les salaires.

#### → La qualité malgré un contexte difficile

Dans ce contexte loin d'être simple, la qualité de nos offres a su se maintenir à un niveau élevé. L'exercice écoulé a été marqué dans l'exploitation par une accumulation inouïe de catastrophes naturelles. Aux avalanches de février ont succédé les grosses inondations du printemps; en fin d'année, l'ouragan «Lothar» était l'origine d'un record absolu: 88 interruptions de ligne sur un seul jour. Que le trafic ait, envers et contre tout, été toujours bien maîtrisé, même en situations exceptionnelles, voilà un extraordinaire certificat pour les collaboratrices et les collaborateurs des CFF. Le Conseil d'administration et la Direction de l'entreprise remercient le personnel pour tout le travail fourni, y compris en périodes difficiles, et parfois même houleuses.



Thierry Lalive d'Epinay  
Président du Conseil d'administration



Benedikt Weibel  
Président de la Direction de l'entreprise

Les CFF attendent des innovations en ce qui  
concerne la flexibilité de la durée du travail  
et la composante du mérite dans les salaires.