

Stratégie CFF 2020

Cela fait plus de 100 ans que les CFF transportent des personnes et des marchandises. Nous contribuons ainsi de manière notable à la qualité de vie et à la compétitivité de la Suisse.

Nous partons du principe que les besoins de la clientèle vont évoluer plus vite que jusqu'à présent en raison de la numérisation et d'Internet. Les clients exigent de plus en plus des solutions logistiques et de mobilité personnalisées et intermodales. Les gares et les quartiers sont appelés à devenir des hubs de mobilité et des destinations en soi, proposant une offre de services attrayante. Les bus grandes lignes internationaux existent déjà aujourd'hui; la possibilité des bus grandes lignes nationaux fait actuellement débat. Et à terme, les véhicules autonomes feront probablement leur arrivée sur le marché.

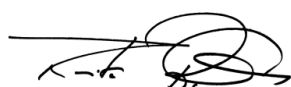
C'est pourquoi il est important pour nous de connaître les chaînes de mobilité. Pour nos clientes et clients, nous souhaitons les organiser en qualité de prestataire de mobilité digne de confiance. La numérisation et les nouvelles technologies offrent des opportunités de rapprocher les différents éléments du réseau intégré et de mieux raccorder le premier et le dernier kilomètre. L'esprit d'équipe, le savoir-faire et le feu sacré sont des éléments qui nous différencient des autres.

Pour que la mobilité demeure attrayante et abordable pour les clients et les mandants, nous continuerons d'investir des sommes importantes de manière très ciblée et de favoriser l'innovation. Nous souhaitons économiser là où les clients ne le percevront pas et œuvrer à l'amélioration du taux d'occupation. Cela, sur la base d'une culture motivante et exigeante, conformément à nos valeurs: ambitieux, responsable, alerte, passionné, respectueux.

Nous travaillerons de plus en plus sur la base de scénarios. Nous ne savons pas exactement, en effet, quelles évolutions sont attendues, et à quelle échéance. Nos ambitions 2020 et 2030 sont donc des jalons pour notre travail quotidien, pour nos développements de la mobilité et des sites ainsi que pour nos étapes d'aménagement.

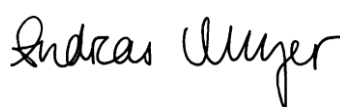
Nous voulons croître de manière intelligente et différenciée. Nous profiterons de la numérisation et des nouvelles technologies avec intelligence. Et tirerons profit des atouts du chemin de fer de façon différenciée. Nous entendons offrir un service numérique mais personnalisé.

La stratégie CFF 2020 représente la suite de notre histoire: avec nos collaboratrices et nos collaborateurs, pour nos clientes et nos clients. Avec la fiabilité et la capacité d'innovation suisses. En qualité d'entreprise de chemin de fer forte, de prestataire de mobilité digne de confiance et de partenaire de développement attrayant, nous façonnons la mobilité de demain: simple, personnalisée, intégrée.



Monika Ribar

Présidente du Conseil d'administration CFF SA



Andreas Meyer

CEO CFF SA

Nous agissons conformément à notre mandat.

Avec ses objectifs stratégiques pour les CFF 2015-2018, le Conseil fédéral a formulé les attentes suivantes à notre égard (synthèse):

- Les CFF fournissent des solutions de mobilité (attrayantes, sûres, ponctuelles et de haute qualité) pour les trafics voyageurs et marchandises, mettent l'infrastructure à disposition de façon fiable et gèrent leur parc immobilier de manière professionnelle. Ils contribuent à la simplicité et à la convivialité des transports publics.
- En planifiant le développement du réseau et en fournissant des prestations en trafics de voyageurs et de marchandises, les CFF contribuent de façon notable à l'ensemble du système de transports publics et maintiennent un niveau de sécurité élevé pour la clientèle et le personnel.
- Les CFF poursuivent une stratégie d'entreprise axée sur le long terme, renforcent la valeur de l'entreprise, réalisent un résultat conforme à ce que l'on peut attendre dans la branche et améliorent constamment leur productivité. Pour ce faire, ils visent un endettement net porteur d'intérêt qui ne dépasse pas 6,5 fois l'EBITDA.
- Les CFF poursuivent une politique du personnel progressiste et socialement responsable. Ils se positionnent comme un employeur attrayant sur le marché du travail.

Nous sommes une entreprise ferroviaire depuis plus de 100 ans. Depuis 1999, nous devenons une entreprise de mobilité.

L'histoire des CFF s'étend sur plus de cent ans. Comptant au nombre des meilleures entreprises ferroviaires du monde, les CFF marquent la qualité de vie et la compétitivité de la Suisse de manière décisive. Plusieurs générations ont contribué au développement de notre entreprise. Nous avons connu de nombreux succès, du premier tunnel hélicoïdal du Saint-Gothard à l'ouverture du tunnel de base du Saint-Gothard, en passant par l'introduction de l'horaire cadencé et de Rail 2000.

Nous nous fondons sur les succès du passé, inscrits dans notre ADN: esprit de pionniers, fiabilité et feu sacré.

Les CFF sont devenus une société anonyme en 1999, avec l'objectif d'être gérées selon les principes de la direction d'entreprise. Tous les quatre ans, le Conseil fédéral définit les objectifs stratégiques que les CFF doivent atteindre selon la Confédération, qui en est propriétaire.

Nous misons sur les atouts du chemin de fer, fournissons des prestations de mobilité de porte à porte et sommes un partenaire de développement attrayant.

Nous connaissons nos **défis**:

1. **Les exigences de la clientèle et les comportements de mobilité sont en pleine mutation.** À l'avenir, il sera de plus en plus important d'anticiper les exigences de la clientèle. Les attentes en matière d'accueil personnalisé, de services de mobilité et autres sur mesure et de confort vont augmenter. Les clients veulent des solutions de transport combinées, de porte à porte.
2. **La concurrence intermodale s'accroît, également en raison d'une transparence accrue.** Les autres modes de transport vont rattraper leur retard face aux

atouts compétitifs du chemin de fer (respect de l'environnement, sécurité, capacités, flexibilité). Grâce au renforcement de la transparence liée à la numérisation, les clients peuvent toujours mieux comparer les offres de mobilité.

3. **Les coûts globaux du système ferroviaire augmentent, les autres modes de transport prévoient des économies chiffrées à 50%.** En outre, les résultats financiers sont sous pression. Cela est dû à l'augmentation des coûts d'entretien, à des frais généraux et structurels élevés, à la cherté des aménagements d'infrastructure et à de lourds investissements, avant tout en trafic régional, un segment qui n'est pas (encore) autorisé à dégager des bénéfices. Les autres modes de transport vont améliorer à l'avenir leur rapport prix-prestation.
4. **Les nouvelles technologies accélèrent les développements.** De nouveaux éléments et opérateurs émergent dans la chaîne de mobilité, tels que les bus grandes lignes ou, à terme, les véhicules autonomes. Ces derniers ont le potentiel pour devenir des moyens de transport individuel publics. Ils pourraient combler les lacunes des transports publics sur le fameux dernier kilomètre. En fret ferroviaire, le trafic par wagons isolés subira la concurrence accrue d'offres routières flexibles et respectueuses de l'environnement, telles que le regroupement de camions par pelotons (platooning), leur permettant de circuler à faible distance les uns des autres sur les autoroutes. Scénario extrême: de nouveaux opérateurs pourraient développer des chaînes de mobilité parallèles au chemin de fer.
5. **Une planification coordonnée des capacités rail/route s'impose.** Grâce aux nouvelles technologies, il est possible de mieux exploiter les infrastructures existantes, qu'elles soient ferroviaires ou routières. L'optimisation du taux d'occupation des trains et des voitures permettrait même de renoncer à certains aménagements, ce qui dégagerait de l'espace, en particulier dans les villes.
6. **Les exigences de régulation et d'aménagement du territoire sont en hausse.** En notre qualité d'entreprise proche de la Confédération, nous devons répondre à des standards étendus concernant l'environnement, la sécurité, la protection des monuments historiques et les attentes régionales, ce qui se répercute sur les coûts. En ce qui concerne la protection des données, les CFF sont soumis à des contraintes plus sévères que celles des acteurs privés qui pourraient devenir leurs concurrents à terme. Au niveau international, l'harmonisation des prescriptions techniques au niveau européen est aussi un facteur de coûts. Cela freine en outre le rythme d'innovation. L'UE exerce une pression en vue de renforcer la concurrence dans le secteur ferroviaire. Mais les chemins de fer sont de plus en plus incités à réunir leurs forces pour s'imposer face à une concurrence intermodale accrue.
7. **Les fonds publics diminuent.** La Confédération et les cantons subissent une forte pression qui les incite à économiser. Tandant à la hausse, les dépenses pour les transports publics sont de plus en plus en concurrence avec les fonds alloués à la sécurité sociale, à la formation, etc.

Les pouvoirs publics attendent donc de nous des économies et des améliorations de l'efficacité sur les offres commandées. C'est pourquoi la part de financement des transports par l'utilisateur doit augmenter.

Compte tenu de ces défis, nous visons le **positionnement** suivant:

- Nous organisons la chaîne de mobilité pour nos clients, de manière simple et flexible.
- Nous nous associons aux autres, physiquement et numériquement.
- Nous nous concentrons sur les atouts du chemin de fer, offrons un bon rapport prix-prestation et renforçons ainsi notre compétitivité.

- Nous aménageons les gares et les quartiers pour en faire des lieux de vie attrayants.
- Nous sommes l'épine dorsale et le moteur des transports publics en Suisse, et prenons en compte la perspective économique.
- Nous améliorons ainsi la qualité de vie et la compétitivité de la Suisse.

Nous sommes un chemin de fer fort et, de plus en plus, un opérateur de mobilité digne de confiance et un partenaire de développement:

- En qualité de **chemin de fer fort**, nous nous concentrons sur ce qui rend le système ferroviaire unique:
 - Grande capacité de transport sur des surfaces restreintes dans les agglomérations.
 - Forte efficacité, pas de bouchons, longues distances, grands volumes, transports réguliers.
 - Épine dorsale des transports publics et de la logistique.
- Nous défendons notre position dans la chaîne de mobilité. Aujourd'hui déjà, nous jouons un rôle fort d'**opérateur de mobilité numérique, personnalisé et digne de confiance**. Nous entendons renforcer notre position centrale dans la chaîne de mobilité. D'autres modes de transport seront bientôt présents sur les canaux numériques. Les clients pourront donc organiser et réserver leurs voyages de bout en bout, d'un seul tenant. Au niveau numérique, notre objectif est d'offrir, sur les plates-formes numériques, des offres de mobilité en Suisse aussi complètes que possible.
- Nous sommes en outre un **partenaire de développement attrayant** pour l'aménagement des gares et des quartiers. Des surfaces autrefois requises pour l'exploitation ferroviaire, bien situées, font l'objet de développements dans des perspectives générales régionales. L'augmentation des recettes du segment immobilier nous permet de verser des indemnités compensatoires à Infrastructure et de contribuer à assainir la Caisse de pensions. Les gares deviennent des hubs de mobilité présentant des possibilités optimales de passage d'un mode de transport à un autre. D'autre part, elles deviennent des destinations en soi grâce à leur offre de service attrayantes pour la clientèle. Nous contribuons à la réalisation de villes intelligentes en Suisse grâce au développement novateur et durable des quartiers, en donnant la priorité à la mobilité intégrée et aux bâtiments intelligents.

Nous entendons poursuivre notre croissance dans la concurrence entre le rail et la route.

Le scénario de mobilité de demain sert de base à la stratégie CFF. Il constitue le scénario de référence en matière d'objectifs de croissance pour l'ARE. Il table sur une croissance de 51% en trafic ferroviaire voyageurs et de 45% en fret ferroviaire de 2010 à 2040.

Pour le chemin de fer, il sera difficile d'évoluer aussi vite que pour la route, compte tenu de la durée des développements du secteur. À l'âge de l'Internet des objets, toutefois, le chemin de fer intégré a la chance de faire évoluer plus rapidement que d'autres prestataires de transports ses éléments et systèmes grâce au numérique et aux nouvelles technologies.

Le développement futur de la mobilité est marqué par une dynamique accrue et par les incertitudes. Nous travaillerons donc de plus en plus en fonction de scénarios. Les perspectives de transport 2040 élaborées par l'Office fédéral du développement territorial (ARE) sont une base importante à cet effet. Elles ne prennent pas encore en compte les aspects tels

que les évolutions technologiques, sociales et réglementaires, les changements du marché de la mobilité induits par de nouveaux acteurs tels que les bus grandes lignes ou l'évolution des coûts du rail et de la route.

- Développements technologiques sur la route et le rail en trafics voyageurs et marchandises, leur acceptation et leurs effets sur le comportement en matière de mobilité.
- Développement des bus longues distances et des transports publics individuels (Carsharing, Ridesharing, SFF).
- Utilisation des capacités d'infrastructure et développement des coûts sur la route et le rail en trafics voyageurs et marchandises.
- Conséquences des modifications réglementaires

Nous allons faire avancer l'élaboration d'autres scénarios technologiques pour 2040 et au-delà, tenant compte de ces aspects.

Nous nous concentrons sur les attentes de la clientèle, selon 5 dimensions.

Les exigences et le comportement de la clientèle en matière de mobilité vont continuer à changer radicalement. Les clients demandent des services plus simples et personnalisés, plus de confort et de connectivité avec un meilleur rapport prix-prestation. Ils souhaitent être servis de manière personnalisée via les canaux numériques, par un prestataire de mobilité digne de confiance qui traite leurs données de mobilité de façon responsable.

Pour répondre à ces attentes, nous travaillons selon 5 dimensions.

- **Des innovations et des investissements ciblés pour des offres attrayantes**, afin de renforcer l'attrait du chemin de fer pour nos clientes et clients. Les investissements concernent avant tout l'amélioration de la durabilité, de la ponctualité, de la sécurité et de la qualité du service. Nous renforçons par ailleurs les services de confort pour la clientèle en aménageant les points de changement physiques, en développant les quartiers et les gares pour en faire des destinations en soi. Nous encouragerons la numérisation des services clientèle et le développement de la connectivité à bord des trains. Nous axons notre stratégie sur l'exploitation et le développement intelligent de nos capacités (étape d'aménagement 2030), en vue d'une croissance différenciée, avant tout grâce à la numérisation et à l'utilisation de nouvelles technologies fiables. Les aménagements traditionnels sont actuellement prioritaires. L'utilisation des nouvelles technologies sera encouragée en parallèle. Dès que ces dernières seront suffisamment sûres et fiables, elles pourront éventuellement remplacer des investissements traditionnels. D'une manière générale, le renforcement de la flexibilité (p. ex. en cas de projets d'investissement), également par la réduction de la profondeur et de l'étendue de la création de valeur (moins d'impact sur les actifs) est nécessaire pour réagir plus rapidement aux changements et mieux gérer la complexité résiduelle. L'entretien de notre savoir-faire ferroviaire et son complément en termes de capacités, de même que la préparation de toutes les collaboratrices et de tous les collaborateurs à l'augmentation de l'automatisation, au travail avec les nouvelles technologies et à la numérisation, revêtent une importance toute particulière.
- **La réduction des coûts globaux du système** – économiser là où le client ne le percevra pas – est importante pour que le rapport prix-prestation continue à être correct

pour le client et que le chemin de fer reste abordable pour le mandant, la Confédération et les cantons également. La numérisation et l'utilisation de nouvelles technologies, les renforcements de productivité, la suppression et la transformation de postes de travail sont autant de moyens d'y arriver.

- Simultanément, **les recettes et le taux d'occupation** des trains doivent augmenter. Nous entendons optimiser l'attitude de la clientèle grâce au marketing et à une politique des prix et de l'assortiment ciblée, par exemple à l'aide de temps de travail flexibles ou de la réservation anticipée en trafic par wagons complets. En complément, l'État teste des systèmes de tarification de la mobilité pour influencer sur la mobilité et le financement des infrastructures de transport.
- Pour asseoir fermement notre position dans la **chaîne de mobilité** en coopération avec la branche des transports publics et nos partenaires, nous concevons un service de porte à porte simple et sur mesure. Nous mettons l'accent sur le renforcement du rôle de moteur de l'innovation, d'intégrateur de mobilité et de centre de compétences suisse en matière de mobilité de demain. Il est nécessaire de procéder de manière exploratoire, rapide et résolue pour une réalisation active des programmes et initiatives, ainsi que pour le contrôle régulier, courageux et systématique de l'avancement (activer/ralentir/corriger/arrêter, p. ex. étapes d'aménagement tous les quatre ans).
- **Le renforcement de la culture d'encadrement et de performance** ainsi que de la motivation du personnel constituent la base culturelle nécessaire, conformément à nos valeurs: ambitieux, responsable, alerte, passionné, respectueux.

Nous mesurons notre performance d'après les six orientations stratégiques.

La mise en œuvre du scénario «Mobilité de demain» exige un nouveau renforcement de notre performance, basée sur les six orientations stratégiques:

1. **Accroître la satisfaction client.** Développer une offre simple et orientée sur les besoins individuels, de porte à porte. Entretenir notre reconnaissance envers la clientèle et maintenir un lien de confiance.
2. **Améliorer le résultat, pérenniser le financement.** Augmenter les recettes (tarifications différenciées, si possible sans augmentations tarifaires générales), investir de manière ciblée, réduire les coûts globaux du système, renforcer la productivité/le taux d'occupation, limiter/réduire l'endettement.
3. **Renforcer la fiabilité du système ferroviaire intégré.** Assurer la ponctualité et la sécurité des prestations de transport et de voyage, sur une infrastructure robuste et dans des gares attrayantes, et garantir un conseil personnalisé, y compris en cas de perturbation.
4. **Se concentrer sur le marché suisse et se connecter à l'étranger.** Consolider consciemment le leadership sur le marché suisse tout en privilégiant un esprit de coopération et renforcer les collaborations en trafic ferroviaire international.
5. **Innover de façon ciblée.** Positionner les CFF comme intégrateur de mobilité en Suisse et exploiter les nouvelles technologies, en réseau avec les entreprises, les hautes écoles et d'autres partenaires.
6. **Promouvoir et valoriser la performance individuelle.** Mettre en œuvre une énergie positive permettant d'atteindre des résultats de premier ordre, par un encadrement

cohérent, une attitude exemplaire, une collaboration intersectorielle et des compétences d'avenir.

Avec leurs objectifs stratégiques et l'ambition 2020, les CFF se fondent sur le scénario «Mobilité de demain».

La stratégie définit les valeurs cibles financières. Celles-ci sont intégrées aux neuf objectifs du groupe ainsi qu'à la planification financière à moyen et à long termes. Les valeurs cibles font référence aux échéances 2020 (ambition 2020) et 2030 (ambition 2030). Avec le programme RailFit 20/30, par exemple, les CFF baisseront d'ici 2020 leurs coûts de 1,2 milliard de francs par rapport à 2014. Ils prévoient de supprimer 1400 postes ces prochaines années. Afin de faire face à l'augmentation des transports, 200 postes seront également créés, par exemple dans le personnel des locomotives, chez les ingénieurs ou dans les domaines de l'innovation. Un autre exemple : le fonds pour l'innovation, que nous avons doté de 12 millions de francs. En outre, d'ici 2018, 25 EPT seront engagés dans le domaine de l'innovation. En tout, de 2016 à 2020, près de 22 milliards de francs seront investis dans le chemin de fer.

Les objectifs se fondent sur les conditions-cadres actuelles et sur le soutien des acteurs politiques et mandants. Cela comprend par exemple la concession pour le réseau du trafic grandes lignes, les marges de manœuvre de conception des prix et de l'assortiment en trafic voyageurs ou la marge de manœuvre entrepreneuriale de CFF Immobilier, qui permettent de fournir des prestations de mobilité modernes et personnalisées, servant également de base au financement par l'utilisateur.

- Libéralisation mesurée / Appel d'offre en trafic voyageurs.
- Poursuite de la politique de transfert de la route au rail en trafic marchandises, interdiction du cabotage et du transport la nuit et le dimanche, RPLP et limite des 40 tonnes.
- Examen commun de la nécessité des étapes de développement jusqu'au début des travaux.
- Meilleure utilisation des infrastructures existantes, augmentation des capacités grâce à la numérisation et à l'emploi des nouvelles technologies.
- Efforts communs en vue d'augmenter la charge.

La mise en œuvre de la Stratégie CFF 2020 comprend plus de 100 programmes et initiatives.

La mise en œuvre de la stratégie CFF 2020 est assurée par un portefeuille comprenant plus de 100 programmes et initiatives stratégiques. Ceux-ci sont régulièrement hiérarchisés et échelonnés. Un controlling stratégique est établi.

La stratégie CFF 2020 est la suite de notre histoire. Avec nos collaboratrices et nos collaborateurs, pour nos clientes et clients. Avec la capacité d'innovation et la fiabilité suisses. En qualité de chemin de fer fort, de prestataire de mobilité digne de confiance et de partenaire de développement attrayant, **nous façonnons la mobilité de demain: simple, personnelle, intégrée.**