



Pourquoi la fusion du Matterhorn Gotthard Bahn a été opérée et quels sont les résultats?

Rachel CORNAZ



26 mai 2004

UERT
Professeur Keller

INTRODUCTION

Le Matterhorn Gotthard Bahn est né le 1^{er} janvier 2003 de la fusion du Brig-Visp-Zermatt Bahn (BVZ) et du Furka Oberalp Bahn (FO). Quels étaient les enjeux de cette fusion? Qu'a-t-elle apporté à la nouvelle compagnie ferroviaire? C'est ce que nous allons voir dans ce rapport.

Après une description de l'industrie du chemin de fer en Suisse, nous allons analyser les situations avant et après la fusion, afin de mieux comprendre la stratégie qui a mené au Matterhorn Gotthard Bahn. Ce rapport est donc une analyse stratégique d'une entreprise touristique.

L'emploi généralisé des noms de localité en allemands simplifie le travail. Il n'a aucun autre but.

DESCRIPTION DE L'INDUSTRIE FERROVIAIRE SUISSE

L'industrie ferroviaire suisse est caractérisée par un monopole naturel des Chemins de Fer Fédéraux (CFF SA). Cependant celui-ci est très concurrencé par son substitut direct: le transport routier. En effet, on compte environ 5'500 Km de rails pour environ 77'000 Km de routes en Suisse. Il existe également de nombreuses petites compagnies privées, exerçant principalement sur des itinéraires régionaux ou touristiques de courte distance.

Le secteur est très régulé et l'Etat est un acteur important de la politique ferroviaire suisse. Pour s'assurer une certaine place dans les décisions politiques concernant l'industrie, un lobby des chemins de fer très fort s'est développé. Bien que les CFF soient constitués en société anonyme depuis 1998, la Confédération, actionnaire à 100%, continue de soutenir financièrement l'entreprise. Elle ou les cantons concernés subventionnent d'ailleurs de nombreuses autres entreprises de transport public. En effet, celles-ci ne survivraient pas sans subvention, car le coût des infrastructures ferroviaires est très élevé et pèse lourd dans le bilan des entreprises de chemin de fer. D'autre part, le coût de la main-d'œuvre est également important. Il est effectivement nécessaire d'employer des personnes hautement qualifiées pour assurer le service et sa sécurité, ainsi qu'une offre répondant aux besoins de la clientèle.

Du point de vue de la demande, on observe un fort caractère pendulaire en semaine (travailleurs), ainsi qu'une demande touristique avec ses pics saisonniers. Celle-ci se focalise cependant surtout sur les grands axes intercity et les curiosités touristiques ferroviaires telles que les chemins de fers rhétiques ou les petites compagnies alpines.

De plus, la demande est particulièrement sensible aux prix. La substitution avec la voiture, moyen de transport plus flexible, est importante dès qu'il y a une certaine augmentation des prix du transport en train. Finalement, le transport combiné rail-route est de plus en plus favorisé dans les grandes villes, avec l'apparition de nombreux parkings-relais.

L'enjeu de l'industrie pour les années à venir est de ne pas manquer le raccordement des trains rapides avec l'Europe. Les Nouvelles Lignes Ferroviaires Alpines (NLFA) ont été acceptées en votation populaire en 1992. Cela permet le percement de tunnels diminuant le temps de trajet au travers des Alpes. Le projet inclut l'amélioration du trafic international avec l'Europe.

D'autre part, les NLFA encouragent le transfert du transport de marchandises de la route au rail. Ces ouvertures sont primordiales pour l'économie suisse – dont son industrie du tourisme – car il faut éviter que le trafic de personnes et de marchandises ne mette à contourner la Suisse. L'accélération des trains permet aussi de devenir compétitif face à l'aviation civile qui développe fortement le créneau des compagnies à bas prix.

Le point faible de l'industrie du chemin de fer suisse par rapport à la concurrence étrangère et à la substitution est son prix. En effet, dus aux infrastructures et à la main-d'œuvre, les coûts fixes et les coûts d'exploitations sont élevés, ce qui diminue fortement la compétitivité du secteur, surtout face à la concurrence de substitution qu'est la voiture. Des abonnements et rabais spéciaux doivent être plus développés afin d'encourager le transport par le rail.

D'autre part, le XX^{ème} siècle a sacralisé la voiture et le transport individuel. Un changement de mentalités et d'habitudes est nécessaire pour augmenter le nombre de voyageurs et atteindre un point mort permettant à l'industrie de survivre sans subventions étatiques. Il est déjà partiellement opéré en Suisse, puisque ses habitants voyagent beaucoup plus en train que leurs voisins. Il s'agit maintenant de faire de même avec les touristes visitant la Suisse en leur offrant des abonnements, des rabais et des forfaits adaptés à leurs besoins. L'introduction du Swiss Travel System (STS), facilitant la vente des billets au niveau international, est d'ailleurs un bon pas dans cette direction.

La performance et l'efficacité des chemins de fer suisses est reconnue et largement répandue dans le cliché helvétique. Mais il s'agit de continuer à vanter les mérites du transport ferroviaire, afin d'améliorer la rentabilité du secteur en augmentant la demande. Dans ce but, l'image idyllique des chemins de fer suisses doit être entretenue afin d'assurer un nombre de voyageurs touristiques suffisant. Le chemin de fer doit se vendre comme attraction touristique en offrant des paysages et une expérience réjouissant les cinq sens. La coopération avec les différentes destinations touristiques reliées par le train est ainsi indispensable au développement du trafic ferroviaire touristique. Cet aspect commence à être bien compris par les différentes compagnies de chemin de fer, et on voit apparaître de nombreuses collaborations transport-destination. Les CFF ont même mis sur pied leur propre agence de voyage, RailAway, offrant de nombreux forfaits combinant transport et attraction touristique.

AVANT LA FUSION

Le Matterhorn Gotthard Bahn est né de la fusion du Brig-Visp-Zermatt Bahn et du Furka Oberalp le 1^{er} janvier 2003. Afin de mieux comprendre les raisons de cette fusion, nous allons étudier la situation du BVZ et du FO avant 2003.



Le trajet du MGB

Le Brig-Visp-Zermatt Bahn (BVZ)

- ❖ Le BVZ a été fondé en 1891. Il menait alors de Visp à Zermatt.
- ❖ Son siège était à Brig. Il possédait une quarantaine de kilomètres de voies entre Brig et Zermatt, et employait environ 200 employés.
- ❖ Le BVZ était actif dans le transport de personnes et de marchandises.
- ❖ La clientèle du domaine voyageur était variée. Familles, indigènes, touristes, etc. Le tronçon le plus fréquenté était Täsch-Zermatt.
- ❖ Le BVZ Zermatt-Bahn AG était une filiale à 100% de la BVZ holding AG. Celle-ci est un groupe assez fort de la région de Brig, active dans le développement touristique et le transport de voyageurs et de marchandises. Elle possède aussi l'agence de voyage BVZ Zermatt Tours AG, en partenariat avec la Poste Suisse et le groupe d'entreprises Zerkuben/Lathion. Cela démontre une stratégie d'intégration horizontale et verticale de la part de la BVZ Holding.

- ❖ Le rapport annuel 2001 montre que le BVZ est une entreprise en bonne santé, avec un EBITDA de 14.2 moi CHF, en progression de 15.9% par rapport à l'année 2000. Elle était partiellement subventionnée par l'Etat.
- ❖ Le BVZ avait une entente tarifaire n'acceptant que le demi tarif sur ses lignes. Cette demi-mesure avait sans doute pour but d'attirer de nouveaux clients tout en s'assurant une part d'indépendance tarifaire.
- ❖ Le BVZ était membre du Swiss Travel System.

Le Furka Oberalp

- ❖ En 1914, la compagnie traversait le col de la Furka pour la première fois, reliant Brig à Disentis. Et en 1917, les gorges de Schöllenen étaient conquises, donnant une ouverture sur Göschenen. En 1982, le tunnel ferroviaire de la Furka a été construit, permettant l'exploitation de la ligne en hiver également.
- ❖ Le siège du FO était à Brig. Il possédait une centaine de kilomètre de voies et employait environ 300 personnes.
- ❖ Le FO était actif dans le transport de personnes et de marchandises, ainsi que dans le transport de voitures par le tunnel de la Furka.
- ❖ La clientèle était variée, passant des écoliers du val de Goms aux touristes découvrant les splendeurs des Alpes.
- ❖ Le FO appartenait aux cantons du Valais, d'Uri et des Grisons, ainsi qu'à la Confédération. Ceux-ci le subventionnaient partiellement.
- ❖ Le FO acceptait les abonnements généraux, ce qui semble assez naturel, puisqu'il était en mains publiques, comme les CFF. Les autorités avaient intérêt à faire collaborer les deux entreprises pour une entente tarifaire.
- ❖ Le FO était membre du Swiss Travel System.



Pourquoi une fusion BVZ-FO?

Les raisons économiques sont la raison principale de la fusion. En effet, les fonds publics diminuent. Cette fusion permettra de soulager à moyen terme la Confédération et les cantons du point de vue des indemnisations, en maintenant la même offre de transport régional.

D'autre part, la nouvelle compagnie pourra réaliser les grands projets prévus que les deux entreprises n'auraient pas pu accomplir séparément.

Les synergies et les économies d'échelle se dégagant de la fusion ne pouvaient être que profitable pour les deux entreprises. L'opportunité d'une fusion apparaissait donc clairement. Le but est l'exploitation intégrale des synergies existantes.

La liaison entre le BVZ et le FO était facile, puisque tous les deux avaient un terminus à Brig. Avant la fusion, il existait déjà des correspondances, mais à l'exception du Glacier Express, il fallait changer de train et prendre celui qui attendait sur le même quai. La connection des voies des deux entreprises a permis d'harmonisation du réseau et grâce à la nouvelle gare de Brig, actuellement en construction, il sera possible de continuer son voyage sans changer à Brig.

La clientèle des deux entreprises était la même, en partie locale et en partie touristique. La cible du marketing n'a donc pas changé avec la fusion. Les activités sont également toujours les mêmes, à savoir le transport de voyageurs, de marchandises et de voitures. Ainsi les clients et le personnel ne risquaient pas d'être véritablement affecté par la fusion.

Les deux compagnies ont de nombreux points communs. Elles sont proches topographiquement, techniquement et sur le plan de l'exploitation. Mais elles sont très différentes économiquement. En effet, le BVZ fait partie d'une holding ayant une forte vision stratégique à long terme. Alors que le FO semble être un consortium d'autorités publiques. Malgré cette différence importante, le BVZ n'a pas acquis le FO, mais il s'agissait bien d'une fusion entre les deux entreprises.

Vu la similitude entre les deux entreprises, la fusion avait de fortes chances de réussir. L'analyse de faisabilité a duré un peu plus d'une année, de juin 2001 à septembre 2002. Le personnel a été bien impliqué dans le processus de décision, ce qui a facilité sa mise en œuvre sans phénomènes de résistance.



MODELES THEORIQUES DE LA FUSION AU PARTENARIAT

La taille d'une entreprise est une variable importante pour sa compétitivité sur le marché. C'est une des raisons pour lesquelles deux entreprises peuvent décider de collaborer. Les économies d'échelles (diminution des coûts avec l'augmentation de la taille) et les synergies (augmentation des bénéfices marginaux avec l'augmentation de la taille) sont des arguments pouvant mener à une fusion. En effet, les grandes entreprises attirent plus de demande et peuvent produire mieux et meilleur marché.

Il existe plusieurs modèles de collaboration:

- ❖ **Coopération:** sous forme plus ou moins stricte (informelle, par participation au capital ou sur contrat)
 - **Horizontale:** il s'agit d'alliances stratégiques entre entreprises d'une même industrie. Souvent ces alliances sont de long terme, si tous les partenaires y trouvent un bénéfice.
 - **Verticale:** dans le domaine touristique, c'est la gestion de la destination. Les différents partenaires coopèrent dans le but de promouvoir la destination, chacun profitant des retombées économiques de la venue des touristes.
 - **Diagonale:** ce sont des partenariats avec des entreprises sans lien avec le tourisme et la destination.

- ❖ **Acquisition:** une entreprise achète l'autre, en acquérant tout ou partie de ses actions. Elle établit ainsi un contrôle sur les activités de l'entreprise rachetée et profite de ses bénéfices financiers.

- ❖ **Fusion:** deux entreprises décident de fusionner et se fondent l'une dans l'autre, ou en créent une troisième. La nouvelle entité est généralement indépendante et capable de se gérer elle-même.

Souvent la coopération débouche à long terme sur une acquisition ou une fusion. C'est une manière de renforcer un partenariat qui a bien fonctionné pendant longtemps. Cependant il y a un bon nombre de fusions qui échouent pour des problèmes de culture d'entreprise. Il est donc nécessaire que les entreprises soient très proches l'une de l'autre et que le potentiel de fusion soit examiné sous tous les angles avant de le mettre en œuvre. L'intégration des cadres et des leaders naturels dans le processus est un facteur-clé de réussite.

Dans le secteur touristique, on voit surtout des partenariats se créer. La fusion et l'acquisition sont rares, du fait que l'industrie est trop grosse pour que les petits acteurs aient la capacité financière d'acquérir des concurrents ou d'autres acteurs de la chaîne de valeur.

APRES LA FUSION

Le processus de fusion entre le BVZ et le FO a commencé en juin 2001. Un communiqué de presse annonçait alors que la fusion du BVZ et du FO était un but stratégique assurant l'avenir et le développement des intérêts de leurs usagers, de leurs actionnaires, de leurs commanditaires et de leurs collaborateurs. Lors des assemblées générales du BVZ et du FO le 12 septembre 2002, les deux compagnies ont accepté leur fusion. Elles ont fondé l'entité Management AG et constitué le nouveau conseil d'administration. Celui-ci comprend trois anciens membres de la BVZ Holding AG et trois représentants des pouvoirs publics, possédant anciennement le FO. La fusion a été mise en œuvre dès le 1^{er} janvier 2003. Le 23 janvier 2003, la nouvelle compagnie a reçu un nom: le Matterhorn-Gotthard Bahn.

Activités

Le Matterhorn Gotthard Bahn (MGB) est maintenant une compagnie ferroviaire alpine active entre Zermatt (VS), Göschenen (UR) et Disentis (GR). Son siège est à Brig. Elle parcourt 144 Km de lignes (qu'elle possède elle-même et qu'elle ne doit donc pas louer), dont 33 tunnels et galeries, 126 ponts et 47 gares. Elle monte et descend globalement 3300m. de dénivellation, grâce à sa crémaillère, en passant par les points culminants que sont Zermatt (1616m.) et l'Oberalppass (2033m.). Elle transporte environ deux millions d'hôtes par année, dont 1,2 millions pour qui la destination finale est Zermatt.

Le MGB emploie 500 personnes. Lors de la fusion, il n'y a eu que quelques départs à la retraite et pas de licenciement.

L'offre du MGB est orientée tourisme bien plus que transport régional. Sa collaboration avec les partenaires touristiques de la région lui permet d'attirer de nombreux voyageurs désireux s'imprégner d'expériences émotionnelles hors du commun. Le Matterhorn (Cervin en français) est sans conteste un des symboles les plus connus de la Suisse. Il attire chaque année des milliers de touristes à Zermatt et en Suisse. Le Gotthard est également un nom mythique, lié à la conquête de ses cols à pied puis en diligence, et ensuite au percement de son premier tunnel en 1872. La légende continue maintenant avec le percement du tunnel de base dans le cadre des NLFA. Associer ces noms avec celui de la compagnie est une stratégie marketing certainement payante. Une destination "Gotthard" est d'ailleurs en cours de développement avec la participation des cantons d'Uri, des Grisons et du Valais.

Le logo de la nouvelle compagnie représente le Matterhorn sous une forme stylisée. Les fines rayures obliques qui le traversent symbolisent le vent de la montagne et le vent du voyage. "Le premier caresse le Matterhorn et le second accompagne les voyageurs tout au long de leur périple." La stratégie marketing a visiblement été réfléchi jusqu'aux derniers détails pour communiquer une image symbolique attrayante et marquante pour les touristes.

Depuis mi-février 2003, le MGB propose des voyages dans ses deux trains-navette entre Täsch et Zermatt. Chaque rame offre 120 places assises et une capacité de chargement de 40 caddies individuels à bagages. Elles sont chacune composées de deux voitures de pilotage et d'une motrice aménagée en voiture panoramique. Celles-ci sont étudiées pour le confort, puisqu'elles offrent des sièges ergonomiques, un roulement doux et une isolation sonore particulière. La vue est très large, ce qui contribue à une belle expérience émotionnelle. L'accès est facilité car les voitures sont rabaisées, permettant d'utiliser les caddies à bagages.

Afin de satisfaire la curiosité des voyageurs, le MGB fournit des informations touristiques en passant devant les curiosités locales. Il passe aussi des vidéos vantant les mérites de la région et donne des informations sur les manifestations de Zermatt, sur le trafic et la météo.

Les nouvelles navettes sont des trains de luxe, visant une clientèle haut de gamme. Ce repositionnement a certainement pour but d'acquérir une nouvelle clientèle et d'augmenter le nombre de voyageur annuel. Cette Unique Selling Proposition (USP) rend le MGB encore plus attractif.



De nombreuses offres spéciales sont régulièrement proposées aux clients. Chaque événement local offre une opportunité unique de faire une expérience particulière, et cela est bien mis en évidence par le marketing du MGB. Ainsi le 20 mars 2004, les supporters du EHC Visp, club de hockey local, avaient l'occasion d'accompagner leurs idoles pour un journée de ski sur le Petit Cervin. Ces offres se font la plupart du temps en partenariat avec une attraction touristique ou une manifestation le long de la ligne du MGB. Les synergies sont exploitées au mieux, afin que chaque partenaire en sorte gagnant.

Le MGB est également actif dans le transport de matériel et le transit de voiture au col de la Furka. Ces deux activités améliorent son chiffre d'affaire de manière non négligeable. De plus, c'est une diversification intéressante pour répartir les risques. En effet, si le trafic de personnes venait soudainement à diminuer, le trafic de marchandises assurerait encore un certain revenu au MGB.

Entreprises associées



C'est un partenariat développé entre les Rhätische Bahn (RhB), le FO et le BVZ qui est à l'origine du Glacier express (GE). Il est maintenant dirigé et exploité conjointement par le MGB et les RhB. Il appartient aux deux entreprises à parts égales. Depuis le 20 juin 1930, le GE relie Zermatt à St-Moritz, deux stations touristiques de haute importance en Suisse. Il relie aussi le Cervin et le Gotthard, deux grands symboles suisses. Il passe 291 ponts et 91 tunnels, dont le fameux viaduc de la Landwasser, dans la vallée de l'Albula. Son point le plus haut culmine à 2033m., au col de l'Oberalp.

Jusqu'en 1982, le GE n'était en service qu'en été, puisque le col de la Furka était encore infranchissable. Le développement de l'intérêt touristique pour le GE dans les années 70 a permis la construction du tunnel de la Furka et maintenant l'exploitation est assurée toute l'année. Le GE transporte annuellement 250'000 touristes, dont 60% d'européens et 40% d'outre-mer.

En 2005, le GE fêtera ses 75 ans d'existence. Ce sera l'occasion de proposer des offres spéciales tout au long de l'année.

Le Gornergrat Monte-Rosa Bahnen (GGB) est un partenaire important du MGB, puisqu'il relie Zermatt au Gornergrat, à 3131m. d'altitude. En hiver, il transporte principalement des skieurs. En été, sa locomotive à vapeur Breithorn attire les touristes.

Le management du MGB assure également la direction opérationnelle du GGB et le directeur général, Hans-Rudolf Mooser, est également le directeur du GGB. Cependant ce train à crémaillère est privé et coté en bourse. Il est complètement indépendant et n'appartient pas au MGB. Il existe pourtant un contrat de direction entre le MGB et le GGB, afin de profiter au mieux des synergies, principalement pour l'administration, l'exploitation et le marketing. Ce contrat de management rapporte chaque année 100'000 CHF au MGB.

La structure

Le MGB est une compagnie privée, soutenue financièrement par les cantons du Valais, d'Uri et des Grisons ainsi que par la Confédération Suisse. Elle est organisée en trois sociétés distinctes:

- ❖ **Management AG:** détenue pour moitié par BVZ Holding AG et pour l'autre moitié par les cantons (VS, UR, GR) et la Confédération, elle a pour tâche de diriger les deux autres entités sur mandat.
- ❖ **Verkehr AG:** appartient à 75% à BVZ Holding AG et à 25% aux actionnaires du FO. Elle entretient et met à disposition le matériel roulant et les dépôts. Elle assure également le service de lignes sur voie et sur routes, ainsi que les services annexes.
- ❖ **Infrastruktur AG:** entièrement aux mains des cantons et de la Confédération. Elle gère les biens immobiliers (gares, ateliers techniques), ainsi que les voies et les bâtiments administratifs.

La direction opérationnelle de Management SA a été confiée à Hans-Rudolf Mooser, ancien directeur du BVZ. Le président du conseil d'administration est l'ancien conseiller aux Etats Daniel Lauber, de Zermatt. Le vice-président est le conseiller aux Etats Rolf Escher, ancien directeur du FO. On voit au travers des personnes assises aux postes clés du MGB que les deux anciennes compagnies sont bien représentées. D'autre part, les nouveaux dirigeants ne sont pas très loin de la politique valaisanne, ce qui est certainement un atout dans une industrie subventionnée par les pouvoirs publics. Finalement, Rolf Escher et Hans-Rudolf Mooser étaient responsables d'accompagner et de coordonner de concert la fusion au niveau opératif. Le rôle à la tête du MGB est donc un prolongement logique de leur tâche, ce d'autant plus qu'une fusion ne s'arrête pas à la signature d'un contrat et que la phase de mise en œuvre, primordiale pour la réussite de la fusion, peut se prolonger très au-delà de la date officielle de la fusion.

Economies d'échelle et synergies dues à la fusion

La fusion permet des économies d'investissement sur les dépôts, les ateliers et le matériel roulant d'un ordre de grandeur de 40 millions. Et environ 8 millions seront économisés sur les

coûts d'exploitation et d'entretien grâce à une circulation optimale du matériel roulant. La fusion occasionne également des économies dans les activités de soutien, comme le marketing ou l'encadrement nécessaire pour diriger l'entreprise.

Concrètement, les ateliers du BVZ seront remplacés par la nouvelle gare NLFA à Visp. Ceux-ci trouveront leur place dans les ateliers du FO et les dépôts du Glisergrund, où il y a assez de place pour intégrer les équipements du BVZ.

Un des principaux projets profitant des synergies est l'aménagement du nœud ferroviaire entre les gares de Visp, Brig et le Top Terminal de Täsch.

A Visp, il s'agit du portail sud du nouveau tunnel de base du Lötschberg, ouvrant une communication rapide sous les Alpes vers la Suisse allemande. Grâce à ce tunnel, la durée du trajet pour les voyageurs entre les agglomérations de Berne, Zürich ou Bâle et le Valais sera raccourcie d'une heure. Le transport de marchandises en profitera aussi. Le transport ferroviaire s'en trouvera renforcé.

A Brig, la gare sera surélevée et une nouvelle sortie sera aménagée pour faciliter le transit de voyageurs.

A Täsch, le but est de créer une plate-forme de transbordement pour les voyageurs, avec un parking. La construction durera de 2004 à 2007.

Le Glacier Express profitera également de la fusion, puisqu'il gagnera en confort. Un nouveau concept de restauration et de gestion est prévu en commun entre les Rhätische Bahn et le MGB.

Stratégie et vision d'entreprise

Le MGB a fait le choix d'accepter les abonnements généraux (AG) des CFF dès décembre 2003. Cette entente tarifaire devrait permettre un accroissement du nombre de voyageurs, et donc du chiffre d'affaire. Cependant il est difficile de quantifier celui-ci, car les choses ne sont pas égales d'une année à une autre et d'autres facteurs peuvent également entrer en compte, faussant l'évaluation du gain dû à cette entente tarifaire. Cependant des statistiques voyageurs sont régulièrement faites pour essayer d'obtenir une base de calcul pour le remboursement proportionnel des billets en fin d'année. On devrait donc savoir à fin 2004 quel a été le pourcentage de voyageurs se déplaçant avec un abonnement général ou un demi tarif. Le MGB considère cette entente tarifaire comme une plus-value dont les clients pourront profiter. Il en va de même pour le Swiss Travel System (STS), dont le MGB est également membre.

Une chose étonnante, les indigènes ont encore droit à un tarif préférentiel. Cette manière de faire était très en vogue pour favoriser le trafic local. Cependant cette offre tend à disparaître actuellement, remplacée par des abonnements de durée limitée.

Dès 2007, le nœud ferroviaire de Visp devrait être fonctionnel. Cela permettra la synchronisation de l'horaire du MGB avec l'horaire cadencé des CFF. La région d'Aletsch, Zermatt, Goms, Andermatt et Disentis seront plus rapidement atteints grâce à une synchronisation des horaires.

De même, l'unification de la signalisation avec les CFF permettra un meilleur confort d'utilisation pour les voyageurs. Actuellement il est déjà possible de trouver l'horaire des lignes du MGB sur le site internet des CFF.

Les priorités de la nouvelle compagnie sont l'optimisation des prestations de transport régional et le développement du trafic touristique longue distances.

Le MGB veut développer sa position dominante sur le marché dans le domaine des transports publics du Haut-Valais. Il souhaite également participer au développement touristique de Urserental et de la Surselva en devenant "le chemin de fer-attraction" des Alpes. Les activités marketing seront concentrées et le transport touristique sera développé dans ce but.

Un des plus gros problèmes se profilant pour l'avenir des compagnies de chemin de fer est la diminution importante des fonds publics. Grâce à la fusion BVZ-FO, les recettes du transport de personnes devraient s'accroître à long terme. Les procédures seront rationalisées et les synergies utilisées de manière optimales. La fusion BVZ-FO devrait donc rendre la nouvelle entité rentable et décharger les cantons et la Confédération. Le MGB vise d'ailleurs à occuper une meilleure position que les autres entreprises de transport en ce qui concerne la rentabilité.



CONCLUSION

Les deux entreprises de chemin de fer du Haut-Valais, le BVZ et le FO avaient de nombreux points en commun. Leurs lignes se rejoignaient à Brig, leurs systèmes d'exploitation étaient compatibles, leur technique aussi. Seul l'aspect économique dénotait une forte différence. En effet, le BVZ avait une importance économique bien plus grande que le FO. Il transportait des passagers vers une destination haut de gamme, alors que le FO ne desservait pas de destination particulièrement renommée.

La fusion du BVZ et du FO n'ont que des aspects positifs pour la nouvelle entité MGB. En effet, de nombreuses synergies et économies d'échelles ont pu être trouvées, permettant la réalisation de projets que le BVZ et le FO n'auraient pu assurer seuls. De plus, le partage des parts de l'entreprise entre les pouvoirs publics et les mains privées permet d'assurer les subventions indispensables au bon fonctionnement et à l'avenir de l'entreprise. Cette fusion, par l'augmentation de la taille de l'entreprise, l'a dynamisée et l'a rendue plus compétitive sur le marché des transports du Haut-Valais. Elle a élargi sa clientèle avec un transport touristique de qualité et haut de gamme.

A l'avenir, un nouveau concept d'entreprise va être introduit de concert avec les Rhätische Bahn, afin de redonner un nouvel essor au Glacier Express. La prochaine fusion pourrait bien aboutir à la constitution d'une entité à part entière pour le Glacier Express, incluant le Gornergrat Bahn.

SOURCES

- ❖ Cours d'Organisation Industrielle du Tourisme, Professeur Peter Keller, 2^{ème} semestre 2003-2004, HEC, Université de Lausanne
- ❖ Site internet du Matterhorn-Gotthard Bahn: www.mgbahn.ch
- ❖ Brochures d'information au public d'Alptransit sur la nouvelle ligne du Saint-Gothard
- ❖ Cours de Gestion des Ressources Humaines II, Professeur Stephan Raub, 2^{ème} semestre 2003-2004, HEC, Université de Lausanne