

PAR JEAN-MARIE METZLER (62)



ancien chef du projet matériel roulant du TGV Sud-Est, ancien directeur Grandes Lignes

## Un pari technique et une rupture commerciale

Le TGV, révolution technologique, permettant de relier en deux heures deux villes distantes de cinq cents kilomètres a permis aussi une révolution commerciale. L'avenir est aujourd'hui l'Europe. La perfection du produit, la manière dont il a su évoluer pour améliorer ses performances, satisfaire des besoins et des contraintes inconnus à l'origine, se mettre au service du client, parce que peine a été prise de l'écouter, sont les plus sûrs garants de son avenir.

### REPÈRES

Un certain nombre d'objectifs commerciaux ont été définis dès l'origine : composition fixe des trains, avec la possibilité de réunir deux rames conduites par un même conducteur et de doubler ainsi l'offre d'un horaire donné ; deux classes pour démocratiser résolument la vitesse ; fréquence élevée des dessertes ; nombre limité d'arrêts intermédiaires ; irrigation du territoire par les prolongements des circulations TGV sur lignes conventionnelles ; réservation obligatoire, pour garantir non pas un billet, mais une place assise dans le train.

Le produit grande vitesse mis en place en septembre 1981 était l'héritier des tout nouveaux efforts commerciaux de la SNCF : souci de connaître son marché, d'identifier les comportements de ses clients. Là était le changement majeur, pour une entreprise jusqu'alors plutôt soucieuse de sa perfection technique et opérationnelle.

#### Une offre qui n'a cessé d'évoluer

La vitesse était l'un des constituants de la « promesse ». Deux cent soixante kilomètres par heure permettaient, en 1983, les deux heures Paris-Lyon promises. En 1989, 300 km/h

### Six capitales européennes

Le TGV ne s'est pas cantonné à la France, il s'est aventuré vers de nouveaux territoires : *Eurostar* vers Londres et *Thalys* vers l'Europe du Nord proche. Six grandes capitales européennes sont ainsi reliées entre elles par un service TGV.

ont mis Paris à trois heures de Bordeaux, puis Marseille en 2001. En 2007, enfin, 320 km/h relient Paris à Strasbourg en deux heures et vingt minutes. Chaque programme, « Sud-Est », « Atlantique », « Nord », « Méditerranée », « Est », a marqué un progrès. Le confort est amélioré : suspension, sièges, atténuation des surpressions à l'entrée des tunnels ; augmentation de l'espace physique offert aux voyageurs ; espaces diversifiés, nursery, facilités pour handicapés ; espaces famille. Le TGV à étage offre des espaces de tranquillité à son niveau inférieur.

#### Deux mille kilomètres de lignes nouvelles

En trente ans, près de 2000 km de lignes nouvelles ont été construites. Réseau d'abord en étoile, avec Paris pour centre. Puis liaisons « province-province » qui contournent Paris et Lyon, avec trois gares nouvelles, deux au large de Paris et une près de Lyon, les aéroports Roissy-Charles-de-Gaulle et Lyon-Saint-Exupéry étant desservis « au pied des pistes ». Les clients ont plébiscité l'offre : la somme de ces trafics « intersecteurs » ne passant pas par les gares parisiennes ou lyonnaises est égale au trafic de l'axe Paris-Méditerranée. Dernière extension, la première ligne à grande vitesse n'ayant pas pour origine ou destination Paris, la ligne Rhin-Rhône.

#### Une rupture de stratégie commerciale

La réservation systématique constitue le cœur de la stratégie commerciale. Mais, au long des trente années d'expérience, les évolutions pro-

Le TGV a gagné en moyenne 10 km/h tous les quatre ans



© V. COLIN

Mieux répondre aux besoins des clients et ainsi les fidéliser.

pres du « système de prix » de la SNCF, les percées dans le domaine du service au client constituent tout autant d'avancées décisives dans le marketing de son offre. La modernisation très profonde des outils informatiques de distribution, à partir de 1993 à l'occasion de la mise en service du TGV Nord-Europe, a permis une politique de vente, non plus « prédictive » (fondée sur les statistiques passées du marché) mais « autoadaptative », capable de faire face à des montées en charge exceptionnelles ou imprévues : c'est le *yield management*. La SNCF a été la première compagnie ferroviaire au monde à en utiliser les outils et à rendre ainsi possibles des prix réduits dans tous les trains, pour un nombre de places finement adapté à la demande. Avec les inévitables difficultés – parfois fortement médiatisées – à modifier les habitudes, rançon de la notoriété du transporteur, avec, pour rester francs, quelques insuffisances techniques aussi, mais vite corrigées, le trafic TGV augmenta, les recettes aussi. Le taux moyen d'occupation, paramètre clé de la rentabilité du système, est le plus grand en Europe. C'est surtout un avantage stratégique pour résister habilement à

### Remplir les trains creux

Des tarifs adaptés au marché attirent la clientèle, et de plus en plus. On estime, par exemple, que le remplissage des « trains creux » apporte, en dépit des prix réduits consentis, au moins 2 à 3 % de recettes supplémentaires.

### Une politique audacieuse

La « Carte 12-25 » pour les jeunes a donné une liberté totale de voyage, en offrant à son bénéficiaire une réduction systématique dès son premier voyage et quelle que soit sa consommation ultérieure, fréquente ou non. Les mêmes principes ont valu pour d'autres segments de clientèle. Le prix accepté par le client pour un voyage est déterminé aussi par la position concurrentielle du train vis-à-vis des autres modes : c'est celui-là qu'il faut offrir. Cette politique s'est amplifiée par l'utilisation du TGV comme arme anti *low-cost* avec les billets « Prem's », véritable prix *discount*, au succès immédiat. Ce sont les conditions de distribution, de vente et d'après-vente qui font de « Prem's » un succès économique. La distinction entre voyageurs occasionnels (motifs privés-loisirs) et professionnels constitue le dernier raffinement de cette politique de prix.

la concurrence. La SNCF a déjà fait face à l'arrivée des compagnies aériennes *low-cost* sur le marché intérieur. Elle a, dans ce contexte concurrentiel, malgré la hausse des péages d'infrastructure de la dernière décennie, réussi à maintenir des niveaux de prix en moyenne 30 % inférieurs à ceux des voisins européens.

### Le succès de la différenciation

Mieux répondre aux besoins des clients, et ainsi les fidéliser, faire venir de nouveaux clients au train en leur donnant l'envie du voyage. C'est cette double ambition qui a guidé la conception et le lancement de « iDTGV ». C'est

Rendre possibles des prix réduits dans tous les trains, tout en augmentant les recettes



© MÉDIATHÈQUE SNCF

Le taux moyen d'occupation est le plus grand en Europe.

**L'outil de distribution permet la fidélisation du client**

- un produit à prix bas parce que les conditions de sa production technique et de sa distribution le permettent. Mais il offre des services plus sommaires que ceux proposés aux clients traditionnels.

### Maîtriser la distribution

La maîtrise de la distribution est critique pour le transporteur : en premier lieu par la part que revêt la vente dans la chaîne de coût de revient, à côté d'autres facteurs plus immédiatement perçus tels le coût de la conduite, la maintenance du matériel et de l'infrastructure, mais peut-être surtout par la maîtrise du contact avec le client final que permet un outil aux déclinaisons adaptées au marché. Le succès du site voyages-sncf.com est la démonstration éclatante de la « valeur » de cet actif : premier site Internet marchand de France, c'est lui qui permet une distribution économique de produits tels que « iDTGV ». C'est l'outil de distribution, véritable système d'information, qui permet les « sophistications » de la fidélisation du client, la connaissance de ses habitudes et l'appréhension de ses besoins.

### Prolonger les dessertes

Il faut, pour la prochaine décennie, revoir le modèle économique du TGV et, par le service, passer du meilleur des transports au meilleur des voyages. La hausse récente des péages d'infrastructure, déjà évoquée, oblige à réfléchir à l'une des composantes du modèle TGV :

### Un symbole persistant

Il n'est pas certain qu'il soit toujours judicieux de sous-utiliser un matériel sophistiqué pour rouler à la vitesse d'un TER devenu confortable et rapide. C'est une question difficile, tant l'attachement de nos concitoyens à une desserte directe TGV de leur ville, même symbolique parfois, s'est consolidé au fil du temps. La participation recherchée des collectivités locales au financement d'investissements dans des lignes nouvelles leur donne aussi à l'évidence un droit tout particulier à ce que leurs intérêts soient pris en compte par les exploitants ultérieurs. Question à l'évidence délicate, mais problème posé... qui doit trouver une solution pour la pérennité même du modèle français de la grande vitesse.





© C. RECOUVRAT

**Aménagement de 2<sup>e</sup> classe par Christian Lacroix.**  
L'aménagement intérieur prend en compte chaque typologie de client.

la prolongation des dessertes sur lignes classiques. Dès l'origine, elle a parfaitement joué son rôle d'innervation du territoire. Les choses ont évidemment beaucoup changé en trente ans, à commencer par le développement des dessertes régionales, maintenant très denses, très souvent même cadencées au moins en certains points du territoire, le confort tout relatif des autorails d'antan n'étant, lui, qu'un souvenir qui s'estompe heureusement.

### Fluidifier le voyage

Le deuxième enjeu est proprement marketing : comment doit évoluer, être énoncée, concrétisée, la « promesse » de base, celle de la fluidité du voyage ? La SNCF se propose de progresser pour devenir une entreprise « au service » du client, en gare et à bord des trains. Cela recouvre le souci du voyage de bout en

bout, c'est-à-dire traiter toutes les étapes du client, de la préparation de son voyage à son arrivée à destination. Plus d'un client sur deux achète aujourd'hui son billet par un canal de vente à distance ou automatisé. L'accès du client à l'information par les moyens modernes de connexion, directs, immédiats et individualisés, exige une compétence extrême de la part des personnels en contact. Comment préparer et professionnaliser la rencontre client-agent ? Pour relever ce défi, une « Université du service » a été créée, à la fois lieu de formation, de réflexion et de recherche. Enfin, l'aménagement intérieur prend en compte de plus en plus chaque typologie de client.

### Le futur européen

« Rhin-Rhône », qui vient de s'ouvrir, souligne bien que l'horizon du TGV est l'Europe. Rhin-Rhône offre un service qui relie en fait les pays du Nord, à commencer par les riverains du Rhin, à l'arc méditerranéen. Cette Europe qui se construit va permettre à des acteurs ferroviaires nouveaux d'intervenir en dehors de leurs territoires d'origine, ou sans territoire propre d'ailleurs.

La SNCF fonde ses efforts sur la conviction que la perfection du produit TGV, la manière dont il a su évoluer pour améliorer ses performances, satisfaire des besoins et des contraintes inconnus à l'origine, se mettre au service du client, parce qu'on a pris la peine de l'écouter, sont les plus sûrs garants stratégiques de son avenir. ■

### Les attributs du « transversal »

La première branche de la ligne à grande vitesse Rhin-Rhône a lancé la nouvelle stratégie de service. C'est la première ligne véritablement « transversale », trait d'union de l'Europe du Nord avec la façade méditerranéenne du continent, avec des « attributs » spécifiques. Des déplacements longs coexistent avec des déplacements plus courts, qui ne requièrent pas les mêmes services. Rhin-Rhône permet de différencier les espaces « calmes » de ceux destinés aux voyages plus courts.



*Passer  
du meilleur  
des transports  
au meilleur  
des voyages*