

# La SNCF lance des billets TGV de dernière minute à bas prix

- Le dispositif expérimenté l'été dernier va être amplifié.
- L'objectif est de reconquérir la clientèle jeune.

## TRANSPORT

Lionel Steinmann  
@LSteinmann

La SNCF va amplifier sa politique de petits prix pour les billets TGV, avec une nouveauté de taille : des places à prix réduit seront désormais mises en vente trois jours avant le départ dans la plupart des trains circulant hors périodes de pointe.

L'entreprise publique avait expérimenté ce principe l'été dernier, mais à l'échelle de trains entiers. Elle avait proposé à la circulation quelque 200 TGV supplémentaires, baptisés POP. Leur départ n'était confirmé que si un certain nombre d'internautes votaient pour cela sur un site dédié. Les réservations étaient alors ouvertes quelques jours avant le départ, avec un prix unique, fixé à 25 ou 35 euros selon la distance parcourue.

Avec ce dispositif, la SNCF cherchait à reconquérir une clientèle qui lui échappait peu à peu : les jeunes. « La moitié des 18-24 ans achètent leurs billets une semaine avant le départ, et un sur huit se décide la veille ou le jour même, explique aux « Echos » Rachel Picard, la directrice générale de Voyages SNCF. Sur cette population-là, notre système de tarification, qui privilégie l'anticipation, est moins compétitif. »

Mais le principe POP s'est, lui, révélé très efficace. « Nos enquêtes ont montré que la moitié des clients n'auraient pas pris le TGV sans cela », rapporte la dirigeante. Le dispositif est donc reconduit, mais avec des ajustements d'ampleur.

Il ne s'agit plus d'une opération saisonnière : si la SNCF va mettre le paquet cet été avec 100 destinations concernées et 500.000 billets (5 fois



Cet été, 100 destinations et 500.000 billets (5 fois plus que l'an dernier) sont concernés par le dispositif TGV POP, qui continuera toute l'année. Photo Boris Horvat/AFP

plus que l'an dernier), TGV POP continuera toute l'année. Surtout, l'offre ne portera plus sur des trains spéciaux, mais sur un certain nombre de places dans les TGV classiques. A titre d'exemple, le Paris-Anancy programmé le 1<sup>er</sup> juillet prochain à 7 h 49 comportera 40 places POP à 40 euros. Le Paris-La Rochelle de 20 h 09, le même jour, disposera de 70 places à 30 euros chacune.

### Mécanisme de vote

Le volume de billets à prix réduit mis en vente trois jours avant le départ sera donc variable. Et il n'y en aura pas dans tous les trains, et notamment pas dans ceux circulant en période d'affluence. « Mais ils seront accessibles deux ou trois heures avant ou après l'heure de pointe », assure Rachel Picard.

La mécanique de vote, par contre, demeure : ces places ne seront

mises en vente à ce tarif trois jours avant le départ que si suffisamment d'internautes votent pour cela sur Voyages-sncf.com. Lorsque s'ouvriront les ventes pour le train sélectionné, ils seront prévenus par courriel et recevront un code qui leur permettra de réserver. Une logique qui ressemble à celle du site Groupon, appliquée aux billets TGV de dernière minute. Seule exception à ce système de préinscription, les titulaires de la carte Jeune, qui pourront accéder directement aux ventes de billets POP.

En se décidant à pratiquer des baisses de prix de dernière minute, la SNCF opère un tournant majeur dans sa politique tarifaire (lire ci-contre). Avec l'objectif de doper le taux de remplissage de ses trains, tout en diminuant sa vulnérabilité face à la concurrence du covoiturage et de l'autocar. Premier bilan à l'automne. ■

### DÉCRYPTAGE //

La compagnie a pris en compte la concurrence du covoiturage

## Un virage stratégique dans sa politique tarifaire

La règle est bien connue des voyageurs : pour bénéficier d'un billet TGV à bas coûts, il faut réserver le plus tôt possible. C'est en vertu de ce principe que les billets les plus abordables sont baptisés Prem's. Le tarif grimpe ensuite au fur et à mesure que l'on se rapproche du jour du départ. Cette politique de « yield management » n'est pas propre à la SNCF. Les compagnies aériennes, par exemple, la pratiquent également. Mais contrairement à celles-ci, la SNCF s'était jusqu'à présent refusée à baisser ses prix à l'approche du départ pour vendre les places restantes. « Ce serait une rupture du contrat de confiance avec nos clients », avançait alors la direction.

## Les TGV parfois à moitié vides, hors heures de pointe, pèsent sur les comptes de l'entreprise.

Ce statu quo n'était plus tenable. Avec ce « yield » où les prix ne peuvent que monter, l'entreprise publique a peu à peu laissé s'installer une image de cherté dans la perception du TGV. Elle a également perdu de vue la clientèle des jeunes, qui se décident souvent au dernier moment, mais ne sont pas prêts pour cela à payer le prix fort. D'autant que le train n'est plus en situation de monopole pour les trajets longue distance. L'aérien (et notamment les compagnies low cost) mais aussi le covoiturage, et depuis peu les autocars, offrent des alternatives bien moins coûteuses pour un achat de dernière minute.

### Tout client supplémentaire est bon à prendre

En créant, avec ces places POP, des billets à prix modiques qui ne seront mis en vente que trois jours avant le départ, la SNCF se résigne enfin à changer de cap tarifaire. La prime à l'anticipation demeure : « Les billets Prem's seront toujours moins chers que les billets POP », précise Rachel Picard, la patronne de l'activité TGV. Mais l'entreprise publique retrouve de la compétitivité sur les décisions de voyage au dernier moment.

Cette politique de promotion ciblée vise aussi et surtout à muscler le taux de remplissage des TGV. Celui-ci s'est dégradé ces dernières années pour tomber à 65 %. Derrière cette moyenne se cachent de fortes disparités entre les 10-15 % de trains circulant aux heures de pointe, très souvent pleins, et les autres. Ces TGV-là, parfois à moitié vides, pèsent sur les comptes de l'entreprise. Dans le ferroviaire, les coûts restent les mêmes (péage à acquitter pour circuler sur le réseau, maintenance, énergie de traction...) quel que soit le nombre de passagers. A quelques jours du départ, tout client supplémentaire est donc bon à prendre, même s'il ne paie pas le prix fort. Les places POP doivent relever le niveau de recettes de la compagnie, en aidant à écouler des places qui, sinon, ne trouveraient pas preneur. — L. S.

## Prix, organisation, qualité de service : les chantiers de Rachel Picard

### La directrice générale de Voyages SNCF multiplie les initiatives et expérimentations pour faciliter les usages du train de grandes lignes.

Expérimenter, ajuster, puis généraliser : le lancement du concept TGV POP à l'été 2015, suivi de son déploiement à grande échelle cette année (lire ci-dessus), illustre parfaitement la méthode de Rachel Picard, directrice générale de Voyages SNCF depuis octobre 2014, pour relancer le TGV. « La technique du « Test and learn » permet de gagner en agilité, tout en limitant les risques financiers quand on lance une innovation », explique-t-elle.

Dans une entreprise publique très centralisée et dotée d'une forte culture industrielle, cette approche plus inspirée du marketing bouscule certaines habitudes. Mais la concurrence de plus en plus forte subie par le TGV « nécessite d'accepter des virages assez sensibles », plaide la responsable.

De fait, Rachel Picard mène plusieurs chantiers de front. Le plus visible touche aux tarifs : « La stratégie est d'élargir le marché par le bas, c'est-à-dire de multiplier les billets à bas prix pour ramener vers le TGV les populations qui s'en sont détournées », avance la dirigeante. Outre les billets POP, de nombreuses opé-

### Les chiffres clefs

# 6

MILLIONS

Le nombre de places de TGV low cost Ouigo seront mis en vente en 2016 par la SNCF.

# 0,4%

LA HAUSSE DU TRAFIC DOMESTIQUE TGV

en 2015, après trois années de baisse.

rations de promotion ponctuelles ont été menées. Et le « yield management » a déjà connu une première inflexion ce printemps : les prix des billets n'augmentent plus mécaniquement, mais en fonction de la demande du marché.

### Un parc de rames dédié

Mais l'arme principale en termes de prix, c'est Ouigo, le TGV low cost, lancé par Barbara Dalibard. Rachel Picard, qui lui a succédé, a accéléré le déploiement de l'offre. « Lorsque nous avons décidé en mai 2015 de desservir Rennes, Nantes et Tourcoing à partir de décembre, nous avons essayé en interne un certain nombre

de « c'est pas possible », se rappelle-t-elle en souriant. C'était un travail énorme, et les équipes ont fait des miracles. » Le TGV low cost remplit ses objectifs : « 45 % des clients n'auraient pas voyagé du tout sans Ouigo. Par ailleurs, nous avons réussi, sur certaines destinations, à faire baisser le covoiturage de 10 % », affirme Rachel Picard.

Autre leitmotiv de la dirigeante : « faciliter les usages ». C'est dans cette logique que 10.000 cartes d'abonnement illimité sur les iTGV ont été vendues en janvier 2015. « Les trois quarts des acheteurs ont prolongé leur abonnement pour l'année suivante. Nous sommes en réflexion sur une offre basée sur le même principe pour l'ensemble des TGV. Nous devrions aboutir cet automne », glisse-t-elle.

Dans le même temps, d'autres expérimentations sont en cours, que ce soit pour améliorer le service (en donnant plus de marges de manœuvre aux contrôleurs par exemple) ou encore l'organisation industrielle. Alors que la règle est de faire tourner le matériel sur toute la France, Rachel Picard teste sur la ligne Paris-Lyon un fonctionnement avec un parc de rames dédié. « La maintenance est beaucoup plus efficace, et le service est désormais assuré avec 19 rames là où il en fallait 24 auparavant », rapporte la patronne des TGV. — L. S.