

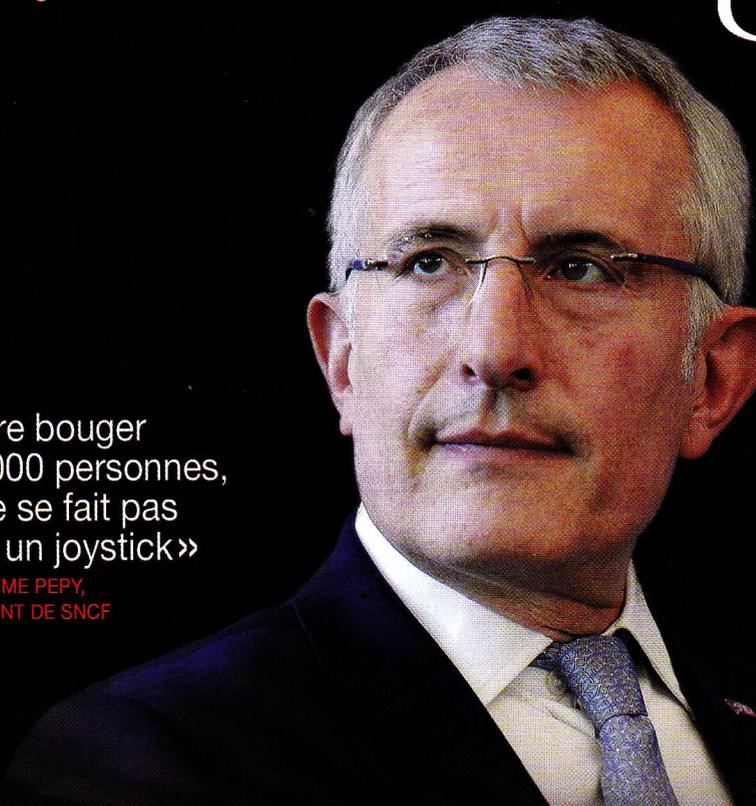
Que dit l'économie cette semaine ?

Challenge^s

www.challenges.fr

« Faire bouger
260 000 personnes,
ça ne se fait pas
avec un joystick »

GUILLAUME PEPY,
PRÉSIDENT DE SNCF



SNCF

LE BILAN PEPY

p.14

Face aux archaïsmes, ce qu'il a changé

FRANCE LES CHAMPIONS CACHÉS

p.42

N°394 DU 19 AU 25 JUIN 2014 BELGIQUE 3,40 € / ALLEMAGNE 4 € / CANADA 5,99 \$ / MAROC 35 DH / ANTILLES-RÉUNION 3,70 € / TOM 650 CFP

M 05726 - 394 - F - 3,00 €



SNCF

La réforme à petit train

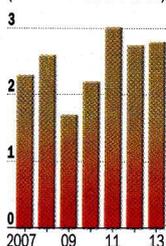
La longue grève des cheminots rappelle la difficulté à moderniser la compagnie ferroviaire. Un défi de plus pour son président, qui a déjà transformé le groupe mais doit encore gagner en compétitivité.

Inutile », « infondée », voire « scandaleuse » : la grève reconductible des cheminots de SNCF, démarrée le 11 juin et toujours pas levée le 17, suscite critiques et incompréhension parmi les voyageurs entassés dans les trains. Trois Français sur quatre s'y disent « opposés », selon un sondage Harris pour *Le Parisien*, n'en comprenant pas les raisons, un rejet de l'arrivée de la concurrence et la crainte d'une remise en cause du statut. Autant de sujets qui ne sont pas dans le projet de loi. Quelle image pour les cheminots ! N'avait-on pas dit aux Français que l'entreprise publique avait tourné la page des conflits ? Ses dirigeants se félicitaient encore récemment de la baisse des débrayages, tombés à moins de 1 jour par agent par an en moyenne, contre 3,7 en 2010 et 6 en 1995. Peu avant la grève, on assurait dans les bureaux de SNCF et des cabinets ministériels que ce mouvement, initié par la CGT et SUD-rail, n'était qu'un baroud d'honneur destiné à faire pression sur les parlementaires à la veille de l'examen de la réforme ferroviaire cette semaine.

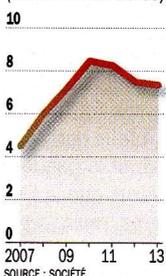
Que s'est-il passé ? Les usagers ont-ils été victimes, comme le laissent entendre certains, d'une lutte de pouvoir interne à SUD-rail et la CGT, les deux syndicats majoritaires chez les conducteurs et les

RENTABLE MAIS ENDETTÉE

Marge opérationnelle (en milliards d'euros)



Dettes nettes (en milliards d'euros)



La réunification de la propriété et de la gestion du réseau prévue dans le projet de loi en discussion doit permettre de réaliser des économies et stabiliser la dette.

contrôleurs ? Ou bien cette grève est-elle aussi le signe d'un malaise social plus profond au sein de l'entreprise publique que son président Guillaume Pepy, aux commandes depuis 2008, cherche à moderniser ? Sans doute un peu des deux. Le 16 juin, pour tenter une sortie de crise, les grévistes ont été reçus au siège du groupe, à Saint-Denis. Ils voulaient parler hausse de salaires, temps de travail et embauches. « Hors sujet », leur a rétorqué la direction, qui ne souhaite pas tout mélanger.

Réunifier rails et maintenance

La veille, le Premier ministre Manuel Valls rappelait « la nécessité d'une grande réforme » du ferroviaire « attendue par les cheminots ». Le 13 juin, le secrétaire d'Etat aux Transports Frédéric Cuvillier expliquait que ce projet qu'il porte depuis dix-huit mois est le seul moyen de « sauver le rail ». Ajoutant que « 80% des Français l'approuvent ». Bien que l'on doute un peu qu'ils y entendent quelque chose, tant le sujet est complexe.

L'enjeu ? La stabilisation de la dette. Si rien n'est fait, le boulet des 40 milliards d'euros (32 milliards pour RFF et 8 milliards pour SNCF) risque d'atteindre mécaniquement 80 milliards d'euros en 2015 et de mener le système dans le mur. Car au passif de SNCF, récupéré par RFF ►►

Vendredi 13 juin, Guillaume Pepy reçoit *Challenges* au siège de SNCF, à Saint-Denis, en ébullition : au troisième jour de grève, les cheminots ont annoncé la reconduction du mouvement. Du coup, le secrétaire d'Etat chargé des Transports, Frédéric Cuvillier, débarque au siège une heure plus tard pour rassurer les usagers lors d'une conférence de presse commune. Malgré tout, le patron de SNCF trouve les moyens de défendre son bilan.

Challenges. Pourquoi faut-il toujours en passer par une grève à SNCF ?

Guillaume Pepy. Demandez à la CGT et à SUD ! D'autres syndicats, qui représentent 40% du personnel, ont préféré jouer le jeu de la négociation. Il y a clairement deux stratégies : celle du rapport de forces et celle de la négociation qui paie.

La culture de la « grévitude » est tenace depuis 1995...

Au contraire, elle diminue. En 1995, on a compté jusqu'à six jours de grève en moyenne par cheminot, contre moins d'un jour depuis 2008. Si les conflits liés à des enjeux politiques, comme les retraites ou la réforme ferroviaire, ont été importants en 2013 et 2014, les grèves locales ont baissé de 40% en cinq ans.

SNCF donne l'image d'une entreprise pourtant encore difficile à réformer de l'intérieur. Est-ce parce qu'il lui manque l'aiguillon de la concurrence ?

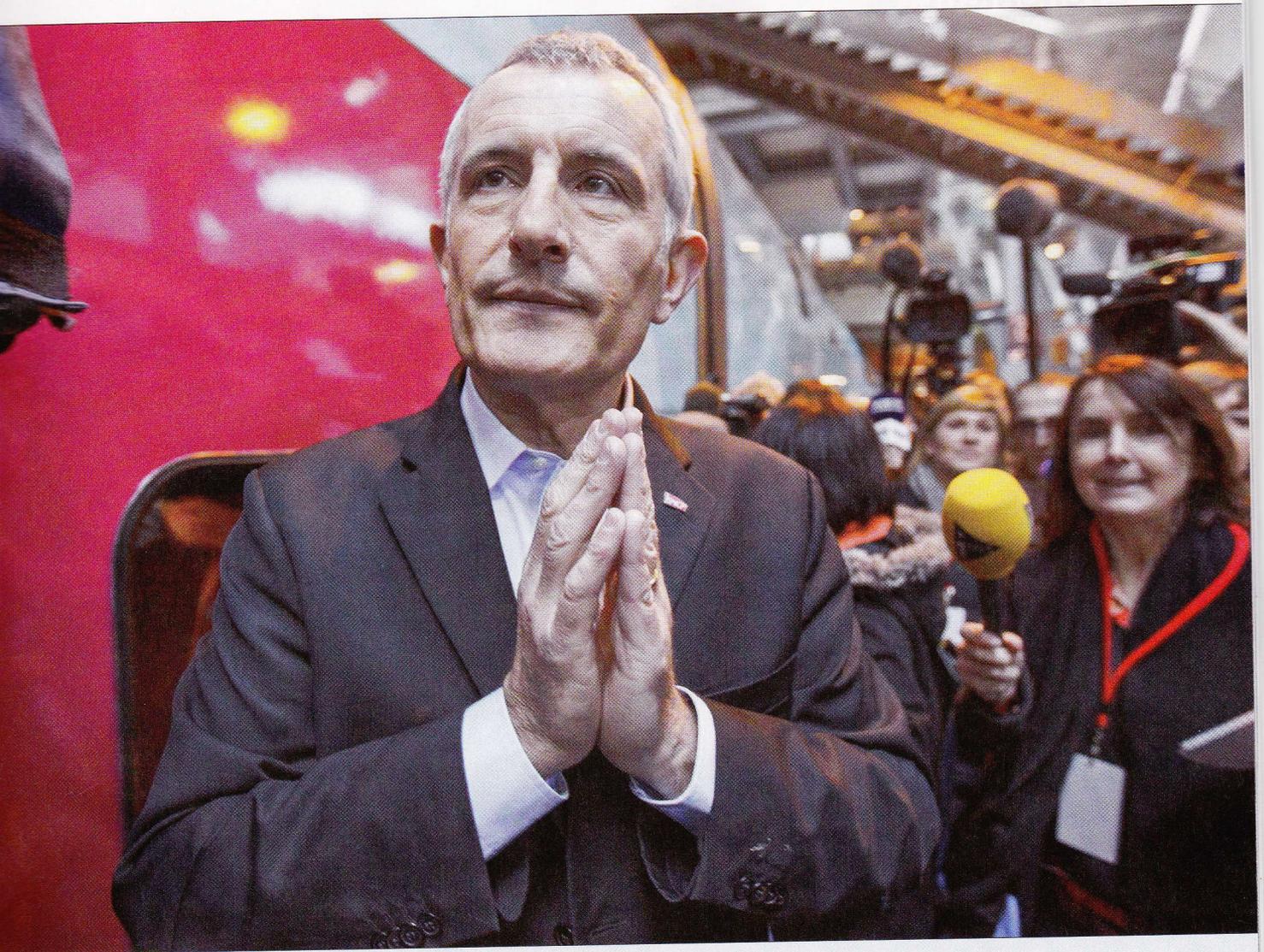
Il est vrai que, faute de concurrence, on ne peut jamais se comparer. Du coup, l'entreprise a soit un complexe de supériorité, soit d'infériorité et a tendance à se dévaloriser. Mais une de nos forces, c'est le taux d'engagement des salariés (à 91%), sans doute parmi les plus forts de France.

Comment faire bouger les choses ?

SNCF souffre d'une centralisation excessive. « *L'armée plus la discipline* », disait Louis Gallois [président de la compagnie de 1996 à 2006. NDLR]. Et ça, il faut que ça change. Il faut rendre de l'initiative et du pouvoir au terrain. En somme, décentraliser SNCF. C'est lancé.

Ça fait longtemps que vous dites ça...

Nous sommes à mi-chemin ! Rendre l'initiative au terrain, donner des



Guillaume Pepy, président de SNCF

« Comme à Air France, il faut produire plus et mieux avec moins »

responsabilités nouvelles à ceux qui vivent avec les clients, c'est une révolution managériale et culturelle.

On a tout de même le sentiment qu'il faudrait aller plus vite.

Qu'est-ce qui a bougé depuis 2008, et où faut-il accélérer ?

Ce qui est acquis, c'est la discipline financière de l'entreprise. On ne raisonne désormais plus seulement en termes de chiffre d'affaires, mais

également en termes de qualité de service et de marges. Notre rémunération au comex est d'ailleurs réalisée à 50% sur des objectifs-résultats, contre 10 à 20% auparavant.

Mais comment rendre l'entreprise plus compétitive ?

D'abord, en renversant la pyramide. En mettant les clients tout en haut, le cheminot comme maillon-clé et les chefs au service de tous !

Ce qui veut dire, concrètement ?

Par exemple, en 2014-2015, nous implantons dans les gares plus de 1500 bornes d'évaluation de la satisfaction des voyageurs. Cela permet de faire remonter en temps réel au manager de terrain – le patron de la ligne, le chef de gare, ou le responsable de l'espace de ventes – ce qui va ou ne va pas dans son activité.

Et en termes de productivité ?

On doit accélérer sur la performance industrielle. Il faut changer de braquet. C'est le cœur du projet d'entreprise Excellence 2020 : 1,3 milliard d'euros d'efficacité économique à dégager en cinq ans. Cela ressemble au volet industriel de Transform 2015 à Air France. En l'occurrence : produire plus et mieux avec moins. ▶▶▶

►►► Peut-on toucher au RH 077, qui régit l'organisation du travail à SNCF, pour la rendre plus efficace ?

Regardez ce qui est fait dans la division fret : Sylvie Charles, la responsable du fret, a remis à plat l'organisation de la production avec les personnels en introduisant la polyvalence des tâches, l'amélioration de l'utilisation des temps morts, l'optimisation de la chaîne de production... Les régions attendent des efforts comparables pour le TER.

On vous accuse pourtant souvent d'avoir délaissé cette activité...

Cette accusation est une bêtise injuste. La reprise est lente, mais ça redémarre vu les résultats en trafic du début 2014 (+1,5%).

Pourquoi continuer à embaucher au « statut » à SNCF alors qu'en Allemagne, par exemple, la Deutsche Bahn ne le fait plus ?

Les Allemands n'ont plus de régime spécial de retraite. Si vous voulez conserver ce régime, comme c'est le cas en France, il faut pouvoir l'alimenter. A SNCF, les moins de 30 ans sont embauchés au statut et les plus de 30 ans au régime général.

Pourquoi SNCF continue d'augmenter sa dette ?

La dette de SNCF, distincte de celle de RFF, ne doit pas dépasser les 7,5 milliards d'euros. C'est mon engagement. Elle baissera même de 3 milliards d'ici à 2020. Grâce notamment à une amélioration de la marge opérationnelle de 2 points.

On vous reproche souvent d'être « omniprésent ». Ne faites-vous pas trop de communication externe ?

Je vis ça très mal ! D'un côté, j'entends dire : « *Il est trop médiatique* », et de l'autre, il ne se passe pas un jour sans que l'on demande au président de SNCF de se justifier au moindre événement...

Quel est le blocage principal que vous aimeriez faire sauter en priorité ?

Le manque de confiance de l'entreprise sur elle-même. Si on me dit : tout ça est trop lent, je suis 100% d'accord. Mais faire bouger les choses dans un groupe de 260 000 personnes, dans 120 pays avec cinq métiers et, rien qu'en France, environ 5 000 implantations, ça ne se fait pas avec un joystick...

Propos recueillis par Pauline Damour

Gare de l'Est, le 11 juin, au premier jour de la grève. Peu avant ce mouvement, la direction de SNCF se félicitait de la baisse continue du nombre de débrayages.



►►► lors de sa création en 1997, s'ajoutent le coût des nouvelles lignes à grande vitesse et les travaux titanesques de rénovation du réseau menacé par le manque d'entretien. Au lieu d'apporter un bol d'air au système, la séparation des rails (donnés à RFF) de leur maintenance (restée à SNCF) il y a dix-sept ans a entraîné de coûteux doublons et favorisé les couacs opérationnels. Dont celui illustré par la commande de TER trop larges pour certains quais de gare qui a fait glousser la France entière ! Et a augmenté de 50 millions d'euros la facture.

Se préparer à la concurrence

La réunification de la propriété et de la gestion du réseau doit permettre d'éliminer 500 millions d'euros de surcoûts annuels, auxquels s'ajoutent 500 millions d'économies réalisées par des efforts de productivité promis par SNCF et le même montant apporté par l'Etat, qui renoncera à ses dividendes et à l'impôt sur les sociétés. « *Tout cela n'étant que des projections au doigt mouillé, assez difficiles à vérifier* », pointe cependant Pierre Cardo, le patron de l'Araf, l'autorité de contrôle du rail. La priorité, selon lui, « *est que SNCF mène une véritable transformation de l'intérieur pour être prête à affronter la concurrence à l'horizon 2020* ».

Cela représente à la fois la mission que s'est donnée Guillaume Pepy et l'échéance qu'il s'est fixée avec Excellence 2020, un plan de performance industrielle démarré l'an dernier. La compagnie s'est nette-

ment transformée sous sa houlette. Elle a grossi à l'international, y réalisant 28% de son chiffre d'affaires de 32,2 milliards d'euros (contre 15% il y a six ans). Elle gagne de l'argent (voir graphiques page 14), malgré le déclin de la rentabilité du TGV (lire page 21) et la réduction du fret comme une peau de chagrin. Mais cela, « *tout le monde s'en fout* », grince-t-on au siège, lassé par le « *SNCF bashing* » en vogue.

C'est qu'il reste beaucoup à faire pour gagner en compétitivité. Lancé en 2013, le plan de réduction des frais de siège, portant sur 240 millions d'euros en 2014 et 700 millions en 2015, est bien engagé. Les directions achats, informatique et communication ont vu leur budget amputé de 30%. Mais c'est surtout de l'efficacité que viendra le changement. Guillaume Pepy a promis de réaliser 1,3 milliard d'euros de réduction de coûts, soit une économie de 20% en cinq ans. C'est son leitmotiv : « *Produire plus et mieux avec moins.* » Pas simple. Le vice-président de la Lorraine en charge des transports, Patrick Hatzig, dénonce, par exemple, une gestion ubuesque des TER dans sa région. « *En faisant appel à un cabinet extérieur pour remettre à plat le roulement de nos 548 trains quotidiens, on s'est rendu compte du manque total d'optimisation du matériel roulant et du surdimensionnement des moyens* », raconte l' élu lorrain, qui a fait baisser d'une dizaine de millions d'euros la facture réglée par la région à SNCF pour 2014. Afin de réduire les dépenses ►►►

►►► d'entretien des TER, il est prévu de passer de quinze à cinq modèles de trains à l'avenir. Sur les lignes à grande vitesse, les nouvelles rames de TGV rouleront 20% de plus que les précédentes chaque jour, et verront disparaître la voiture-bar afin de gagner en capacité.

Revoir l'organisation du travail

Mais pour se rapprocher des coûts des concurrents privés, ceux du fret déjà ouvert à la concurrence, inférieurs de 15 à 30% selon les experts, c'est toute l'organisation du travail qu'il faudrait revoir. C'est-à-dire dépeussier le RH 77, le volumineux règlement interne qui prévoit, par exemple, que les conducteurs de fret ont droit à un jour de congé supplémentaire lorsqu'ils finissent le vendredi après 19 heures, ou que les minutes passées à s'habiller sont décomptées du temps de travail. Conscient qu'il doit aussi pousser plus loin la « décentralisation de SNCF », son patron estime que les choses évoluent. Ainsi, à Marseille, les cheminots ont accepté « de bouleverser leur mode de travail, afin d'assurer la maintenance des TER pendant la nuit et les week-ends », témoigne le directeur régional Philippe Le Dru. Cette modification de l'organisation du travail, accompagnée d'embauches et de compensations salariales, a permis de stopper les suppressions récurrentes de trains (jusqu'à 10% par jour en 2013!) et de diminuer les pénalités versées à la région Paca (10 millions d'euros l'an dernier).

Cet exemple pourra-t-il se dupliquer à tous les échelons du groupe? Certains en doutent, à l'instar de Jean-Marc Janailac, président de l'Union des transports publics (UTP), le syndicat patronal, qui négocie actuellement les modalités de la création d'une convention collective commune à l'ensemble de la branche. Et le patron de Transdev de préciser : « Certains à SNCF souhaiteraient une harmonisation sur leur modèle social. Mais si on fait passer ces règles, comme le nombre de jours de congés des cheminots ou la non-polyvalence des métiers, on étouffera la concurrence dans l'œuf et on fera exploser le coût du ferroviaire. » C'est justement ce que tout le monde veut éviter.

Pauline Damour

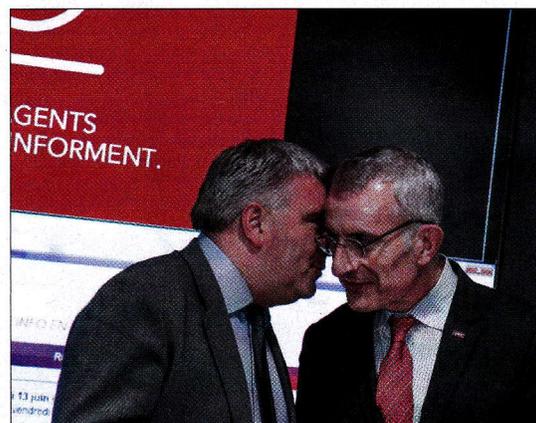
Un patron aux liaisons bien entretenues

Diriger SNCF apporte son lot de pépins. Guillaume Pepy dispose néanmoins d'un épais carnet d'adresses pour faire retomber toute polémique. Indéboulonnable?

Le scandale des TER trop larges, les fuites d'un rapport sur l'accident de Brétigny-sur-Orge mettant en cause la maintenance des voies ou la grève prolongée des cheminots contre la réforme ferroviaire : depuis deux semaines, les mauvaises nouvelles pleuvent sur la tête de Guillaume Pepy! Mais pas question pour le président de SNCF de se laisser abattre : ce « faux cool », dixit ses proches, est toujours prêt à enfourcher son scooter pour aller éteindre le feu quelque part. En ligne directe, via SMS, avec Manuel Valls à Matignon et Frédéric Cuvillier à l'hôtel de Roquelaure au moment de la grève. Le patron de la compagnie publique sait user de son vaste carnet d'adresses pour déminer une polémique, s'expliquer avec les médias ou rassurer les politiques. Donnant toujours l'impression que tout est sous contrôle, même si, en réalité, « il est complètement sous tension », observe un familier du groupe.

Utile à sa tutelle

S'est-il senti menacé par l'appel à la démission lancé par Valérie Rabault, la rapporteure générale socialiste du Budget à l'Assemblée nationale, à l'occasion du scandale des trains trop larges? Son entourage assure que non, mais l'intéressé s'est tout de même empressé d'aller lui remettre en main propre le rapport le mettant hors de cause. « Pourquoi demander la démission de Guillaume Pepy? » s'est interrogé Frédéric Cuvillier, en prenant sa défense sur Europe 1, soucieux de ne pas déstabiliser un homme qui peut lui être utile en ces temps socialement agités. La relation entre les deux hommes s'est d'ailleurs



Guillaume Pepy avec Frédéric Cuvillier, le 13 juin. Le secrétaire d'Etat aux Transports a pris la défense du président de SNCF après le scandale de la commande de trains régionaux trop larges.

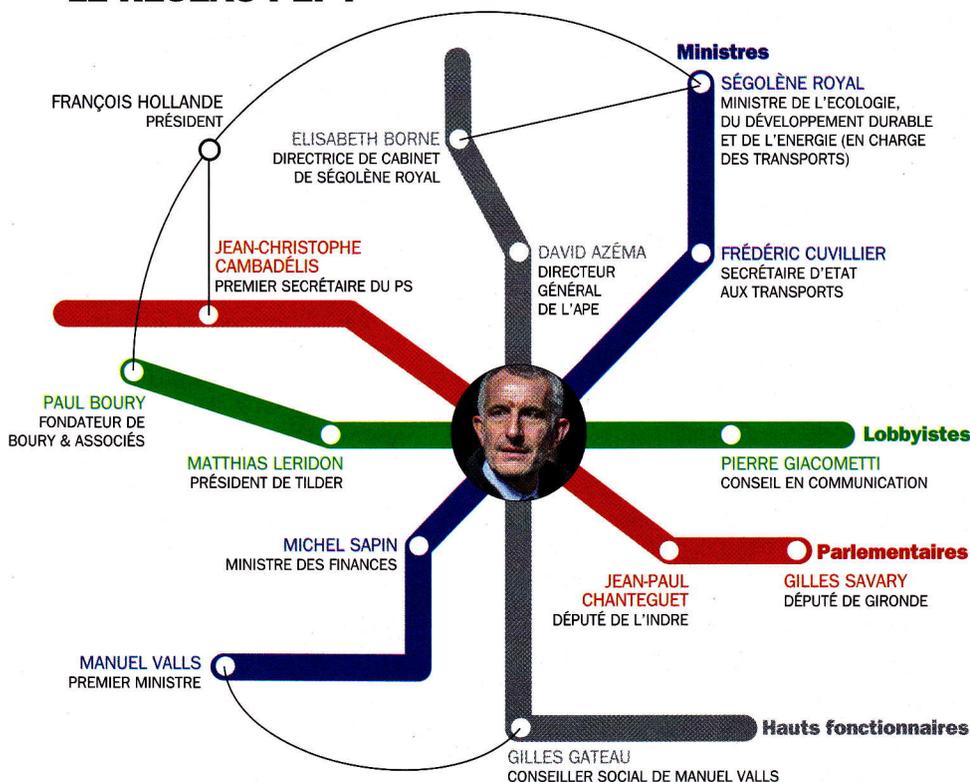
apaisée depuis peu, le secrétaire d'Etat aux Transports ayant parfois pris ombrage de l'omniprésence du patron de SNCF.

« La vérité, c'est que Guillaume Pepy n'a pas beaucoup de souci à se faire, tranche un ancien responsable du rail. Cela fait quinze ans qu'il est dans l'entreprise, six qu'il la dirige et autant d'années qu'il voit défiler les ministres de tous les bords. » Indéboulonnable? En tout cas bien vissé à ce siège que lui a accordé Nicolas Sarkozy en 2008, au détriment d'Anne-Marie Idrac, et que lui a renouvelé le président socialiste François Hollande, l'an dernier. Preuve que ce « sarkozyste de gauche et ségoléniste de droite », selon sa propre formule, est à son aise sur tout l'échiquier politique.

De la génération au pouvoir

« SNCF est aussi certainement l'entreprise la mieux réseautée de France », pointe le sénateur UMP Francis Grignon, auteur d'un rapport sur la compagnie publique. Passé par les cabinets de Michel Durafour (radical), Martine Aubry (PS), dont il est très proche, et Michel Charasse (PS), ►►►

LE RÉSEAU PEPY



▶▶▶ Guillaume Pepy, énarque de gauche de 55 ans, est de la génération qui est au pouvoir. A l'Élysée, il a l'oreille de François Hollande dont il ne rate pas une visite d'État à l'étranger. Au gouvernement, il peut se confier à Michel Sapin, le ministre des Finances, avec lequel il dîne régulièrement, tout comme il reste proche de Ségolène Royal, qui assure la tutelle des Transports et dont la directrice de cabinet, Elisabeth Borne, est une ancienne de SNCF. Mais c'est surtout avec Manuel Valls que Guillaume Pepy cultive « une vraie complicité », assure un spécialiste du lobbying qui connaît les deux hommes. Le conseiller social du Premier ministre, Gilles Gateau, est aussi un relais précieux. Il fait partie des amis proches du patron de SNCF, connus sous le nom de « canetons du Château ». Ces anciens membres du cabinet de Martine Aubry voulaient rénover les idées de gauche dans les années 1990 et sont restés de bons copains, toujours prêts à partager un moment festif autour de Jean-Pierre Clamadieu (Solvay), Muriel Pénicaud (Ubifrance) ou David Azéma, l'ancien numéro deux

de SNCF parti diriger l'Agence des participations de l'État (APE).

« SNCF a essaimé partout », observe Pierre Cardo, le président de l'Araf, le gendarme du rail, même si les anciens cheminots placés dans l'administration publique ont aujourd'hui tendance à se reconvertir dans le privé. C'est le cas d'Antoine de Rocquigny (du cabinet de Bernard Cazeneuve), de Pierre Cunéo (ex-dircab de Delphine Batho) ou d'Emmanuel Kesler (ex-dircab de Frédéric Cuvillier). Et même de David Azéma, qui devrait prochainement prendre la direction française de la banque Merrill Lynch. Au grand dam de Guillaume Pepy.

Recrutements malins

Mais il n'y a pas que l'outplacement qui marche à SNCF. Habile tacticien, son président sait aussi recruter les personnalités qu'il faut pour combler les faiblesses de son réseau. En octobre dernier, il a ainsi fait un joli coup en recrutant Alain Le Vern, l'ex-président (PS) du conseil régional de Haute-Normandie. Juste au moment où SNCF est en bisbille avec les régions, qui râlent face à l'inflation des coûts du

TER et réclament plus de transparence sur les comptes du groupe ferroviaire.

Au fil des années, Guillaume Pepy s'est également entouré d'un puissant réseau de spécialistes de l'image et de relais d'opinion qu'il sollicite en permanence. Ce qui lui a d'ailleurs valu les remontrances, l'année dernière, des inspecteurs de la Cour des comptes, effarés par le rythme des dépenses de SNCF en communication (210 millions d'euros par an depuis 2007, publicités comprises). Inscrit au Siècle, comme tous les grands patrons français, et membre du très classique Institut Montaigne, Guillaume Pepy privilégie les dîners organisés par Un train d'avance, qu'il a monté il y a quatre ans avec le lobbyiste Paul Boury, proche de François Hollande. Un *action tank* destiné à faire passer des messages aux élus locaux qu'il invite une fois par mois autour d'une personnalité extérieure au monde du rail. Comme Xavier Niel, le patron d'Iliad-Free, prochain invité, fin juin, qu'il apprécie beaucoup, au même titre, mais dans un genre différent, que Marc Ladreit de Lacharrière, le PDG de Fimalac.

Communication soignée

Patron éclectique, Guillaume Pepy « est un des patrons français les plus ouverts à la compréhension des tendances d'opinion et de consommation », assure le spécialiste des sondages Pierre Giacometti, son client depuis quinze ans. Le tandem qu'il forme avec Alain Péron sert d'ailleurs à SNCF de boîte à idées où son patron puise les grandes lignes de sa communication. Ils lui servent également de lanceurs d'alerte parfois. Ces derniers jours, par exemple, ils l'ont mis en garde contre le risque « émotionnel » d'un blocage des trains le jour du baccalauréat. Poussant l'entreprise à redoubler ses efforts en direction des lycéens. « SNCF fait partie des entreprises qui suscitent un attachement parmi les plus forts dans l'opinion », observe l'ancien patron d'Ipsos. Mais également un niveau d'exigence totalement hors norme qui la met sous pression en permanence ». Ce n'est pas Guillaume Pepy qui dira le contraire.

P. Da.

Une image prix à reconstruire

Malgré une politique tarifaire agressive, le TGV est jugé encore trop cher par rapport aux modes de transport concurrents. SNCF renouvelle donc son offre commerciale.

Le TGV est à quai. Non à cause d'une grève des cheminots ou d'une rupture de caténaire. Depuis trois ans, son trafic stagne. Il recule même si l'on s'en tient à l'activité domestique. Et cela, malgré une politique tarifaire agressive qui entame la marge opérationnelle : l'an dernier, elle a reculé de plus de 10%, à 782 millions d'euros sur un chiffre d'affaires de 6,8 milliards pour la division Voyages.

Avec la crise, les Français ont certes moins la bougeotte, d'autant que la hausse de la TVA a été répercutée pour moitié sur les tarifs. Mais, surtout, en dix ans, la concurrence s'est démultipliée. Elle est devenue protéiforme : compagnies aériennes low cost, autobus, covoiturage... Même Air France est un concurrent sérieux pour SNCF avec ses prix Mini à 49 euros et la création de Hop! « Depuis 2002, le nombre de sociétés de transport en France et vers les pays frontaliers est passé de 8 à 25 », a compté Yann Raoul, cofondateur de KelBillet, une plateforme de vente de billets de train sur Internet. En septembre, ce site a créé le premier observatoire des transports de passagers. Spectaculaire : dans le mois qui précède le voyage, le prix d'un billet de TGV fait plus que doubler! C'est bien plus que dans l'aérien, d'où la perception de cherté du ferroviaire qui prédomine.

Elargir l'offre de petits prix

L'heure est à la reconquête. Et c'est Barbara Dalibard, la directrice générale de SNCF Voyages, qui est à la manœuvre. « Il faut aller chercher les clients, explique-t-elle. D'une part en jouant sur le service, notamment la régularité, d'autre part sur les prix. » Comme dans l'aérien, deux cibles distinctes sont visées : la clientèle loisirs et les professionnels. Pour ces voyageurs, ceux des grands groupes en particulier, SNCF



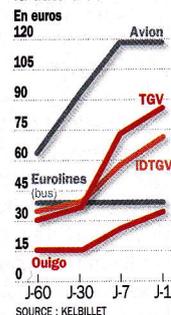
Barbara Dalibard. La directrice générale de SNCF Voyages mène l'opération de reconquête commerciale. Au menu, nouveaux services en première classe, offre spécifique pour les PME...

développe une série d'outils pour les inciter à revenir... en première classe, qu'ils ont eu tendance à abandonner. Quand ils n'arbitrent pas pour l'aérien. « Les travaux d'entretien et la construction d'une ligne à grande vitesse nous ont fait perdre des parts de marché sur le Sud-Ouest », reconnaît Barbara Dalibard.

Priorité d'accès aux guichets, création d'une application TGV Pro, boisson et presse gratuite à bord, réservation de places de parking, service porte à porte avec un prix fixe de taxi sont désormais proposés aux voyageurs de la première classe. Mais c'est surtout auprès des PME-TPE que SNCF espère progresser. Une offre spécifique sera bientôt créée en leur direction avec davantage de flexibilité sur des billets vendus au plein tarif loisirs. Pour la clientèle tourisme, l'offre Prem's, ces billets non remboursables et non échangeables à partir de 15 euros l'aller simple, et la création l'an dernier de Ouigo, ce TGV

QUAND LES TARIFS DÉCOLLENT

Evolution des tarifs pour un aller simple Paris-Marseille selon la date d'achat



Dans le mois précédant le voyage, le prix du TGV progresse plus vite que dans l'aérien.

low cost qui part de Marne-la-Vallée, permettent d'animer le marché. « Mais beaucoup de gens, soumis aux difficultés économiques, rechignent à réserver longtemps à l'avance, explique un expert du pricing. Quand ils se décident, les tarifs se sont envolés et la frustration est encore plus forte. » Car ces petits prix en dessous de 30 euros ne représentent que 14% des 130 millions de billets TGV vendus chaque année. Certes, c'est 4 points de plus qu'en 2010, mais encore trop peu. Aussi SNCF envisage-t-elle de lancer un service Ouigo vers l'Atlantique en 2017. Elle a aussi annoncé récemment une baisse de 20% des tarifs loisirs entre Paris et la Bretagne jusqu'au printemps 2015. « On nous dit souvent que l'on est trop cher, explique Guillaume Pepy, le président de SNCF. Si le volume est en forte hausse, nous confirmerons l'expérience. » Et de promettre qu'en 2020 les « petits prix » sur les grandes lignes représenteront un quart de l'offre. **Kira Mitrofanoff**