

# iDTGV : LA SNCF SUR LES RAILS DE LA MODERNISATION ?

iDTGV, nouveau concept de voyage en TGV lancé fin 2004, peut apparaître comme la première réalisation concrète du nouveau défi d'innovation que s'est lancé la SNCF. S'appuyant sur deux réussites majeures de l'entreprise, le TGV et la vente en ligne, iDTGV semble découler d'une volonté d'anticiper les évolutions du marché tout en créant « du nouveau » dans l'entreprise. Mais cette modernisation ne peut être menée à la SNCF comme dans une entreprise privée.

Ainsi, l'entreprise a dû recourir à la filialisation pour se donner la souplesse et la liberté d'action qui lui étaient nécessaires. De cette manière, elle a pu sortir du carcan réglementaire imposé par ses statuts et mener une réflexion approfondie sur les véritables attentes des utilisateurs du service public ferroviaire, tout en ayant les moyens de les tester à travers l'exploitation de rames TGV. La question qui reste en suspens est celle qu'ont posée les organisations syndicales au moment du lancement de cette initiative: iDTGV représente-t-elle une menace pour le service public ferroviaire? Est-elle une atteinte à ses principes de base?

Par **Anne DREYER**, Contrôleur de gestion, Groupe Generali France, **Aurélie JAMMET**, Doctorante au Centre de Gestion Scientifique, École des Mines de Paris et **Romain DELMAS**, Inspecteur au Crédit Immobilier de France.

**E**n mars 2005, la Société Nationale des Chemins de fer Français lance sa nouvelle campagne de communication à travers la France. Nouveau logo, nouveau slogan, nouvelles publicités: un vent de changement semble souffler sur l'une des plus grandes entreprises de France. Le slogan dévoilé le 18 mars, «*Donner au train des idées d'avance*», est assez clair quant à l'orientation prise par la vieille dame du rail: elle veut en finir avec son image conservatrice et s'engager dans la voie de la modernisation. Le mot est lancé, mais il reste à savoir comment innover et comment se moderniser.

iDTGV, nouveau concept de voyage en TGV lancé fin

2004, peut apparaître comme la première réalisation concrète de ce défi d'innovation. S'appuyant sur deux réussites majeures de l'entreprise, le TGV et la vente en ligne, iDTGV semble découler d'une volonté d'anticiper les évolutions du marché tout en créant « du nouveau » dans l'entreprise. Il pourrait en cela constituer une première réponse à la question «*Est-il encore possible d'innover et d'expérimenter à la SNCF?*».

Cependant, les motivations profondes du projet ne sont pas si limpides. Peut-on affirmer qu'il s'agit d'une véritable réforme pour la SNCF, modifiant son fonctionnement et faisant évoluer les principes du service public de transport? Ne s'agit-il pas plutôt et plus sim-

plement d'une nouvelle offre commerciale? Telle est la question que ce texte cherche modestement à explorer, à partir d'une recherche légère menée dans le cadre d'un travail de DEA et reposant, d'une part sur la lecture de textes divers relatifs à la naissance d'iDTGV (articles de presse et tracts syndicaux, notamment), et, d'autre part, sur un entretien avec le directeur Marketing et Ventes d'iDTGV. Des éléments bibliographiques – articles de recherche et ouvrages sur la modernisation dans les services publics – ont également été exploités.

Afin d'étudier cette problématique, nous replacerons tout d'abord iDTGV dans son contexte pour voir comment le concept a émergé et quelles sont ses principales caractéristiques. Puis, nous nous interrogerons sur la capacité d'iDTGV à apporter du «nouveau» à la SNCF. Enfin, nous étudierons la vision du service public qui émerge à travers le lancement de ce produit et les mutations qu'implique cette vision dans la définition du champ d'exercice des services publics.



## UN PROJET CONFIDENTIEL MENÉ À GRANDE VITESSE

C'est au niveau de la Direction Générale de la SNCF qu'est né et a été porté le projet iDTGV. Dès novembre 2003, cette dernière avait en effet envisagé de créer une nouvelle offre pour les voyageurs, en utilisant les rames TGV excédentaires dont dispose ponctuellement l'entreprise dans l'attente du TGV Est. L'idée était d'appuyer ce nouveau projet sur deux grandes réussites commerciales de l'entreprise ferroviaire: le TGV et le site voyages-sncf.com. Les dirigeants de Voyage France-Europe (ex-Grandes Lignes) ont ensuite très vite été impliqués dans le projet et ont contribué à son développement. Dès janvier 2004, les membres du service TGV réfléchissent ainsi à une nouvelle offre, visant à concurrencer les compagnies aériennes *low cost* sur l'axe Paris-Marseille-Toulon.

En avril 2004, le projet se concrétise avec le recrutement des huit personnes qui travailleront sur iDTGV. Concomitamment sont lancés le projet informatique et les études clientèle qui permettront de finaliser les outils nécessaires au lancement de l'offre et de connaître les souhaits des futurs usagers. Le choix du nom du concept et de l'entreprise de communication qui travaillera avec iDTGV est effectué quelques mois plus tard, en juin. Le projet avance ainsi très rapidement,

(1) Source: societe.com, registres de Nanterre.

mais le secret est préservé et ne sera finalement levé qu'en juillet.

Aucun retard n'est pris, l'objectif étant que tout soit prêt dès l'hiver 2004-2005. Une aide est apportée à cette période par la filiale Grandes Lignes Internationales – Commerce qui va servir d'incubateur en fournissant à iDTGV un soutien financier via des avances et en recrutant en son nom une partie de l'équipe.

Finalement iDTGV prend la forme d'une filiale de droit privé de la SNCF, détenue à 100 % par cette dernière. C'est une Société par Actions Simplifiée (SAS) au capital de 1 500 000 € (1) créée le 27 octobre 2004. Elle est composée de quatre personnes de la SNCF, dont la directrice générale et le directeur marketing, quatre autres personnes ayant été recrutées en externe. L'objectif du lancement de l'offre dès l'hiver 2004 est

atteint: le premier train iDTGV prend son départ de la gare de Lyon le 6 décembre 2004. Dès le lendemain, Easyjet annonce la fermeture de la ligne Paris-Marseille

qui malgré un fort taux d'occupation (82 %) ne pouvait plus être rentable en raison des prix très bas pratiqués par la SNCF (2).

Les premiers pas d'iDTGV font ainsi apparaître des éléments intéressants dans le pilotage même du projet. D'une part, contrairement à ses pratiques ordinaires, la SNCF a ici réellement pris l'initiative dans l'élaboration du projet, en profitant d'une opportunité – la disponibilité temporaire de rames de TGV – et ne s'est pas contentée d'obéir à une injonction de l'État. D'autre part, le timing, la confidentialité qui ont entouré le projet, son portage à haut niveau démontrent une capacité d'anticipation et d'efficacité qui ne sont pas habituellement associées à l'entreprise publique. Pour ces raisons, on peut dire qu'iDTGV a constitué pour la SNCF un véritable laboratoire organisationnel en devenant un modèle de développement de projet.

Mais si iDTGV innove en matière de gestion de projet, il innove aussi sur les caractéristiques de l'offre commerciale.

## LES PARTICULARITÉS DE L'OFFRE iDTGV

Le 6 décembre 2004, la nouvelle offre de transport ferroviaire iDTGV est donc lancée sur la ligne Paris-Avignon-Marseille-Toulon. Depuis, un aller/retour quotidien est proposé vers cette destination, plus un

(2) *La Tribune*, 7 décembre 2004.

aller supplémentaire le vendredi et un retour le samedi matin, soit huit mille places mises en vente chaque semaine.

La revue de presse iDTGV l'annonçait: «*Avec iDTGV, la SNCF fait bouger le voyage...*». iDTGV se présente donc elle-même comme une nouvelle offre de voyage, un nouveau concept orienté vers le client. Allant plus loin qu'un *low cost* ferroviaire, elle cherche à concilier bas prix et service client.

Les premiers résultats du concept sont prometteurs: en janvier 2005, plus de cinquante-sept mille places avaient déjà été vendues, et plus de deux cent soixante mille visiteurs étaient allés sur le site Internet. Le taux d'occupation moyen de la rame iDTGV en décembre, 77 %, est également un très bon résultat. L'offre iDTGV semble donc parvenir à attirer les clients.

• *Le fondement de l'offre: rendre utile le temps de voyage*

Proposé comme «*Une offre de voyage spécialement conçue pour le plaisir des voyageurs*», le nouveau service veut

que le voyageur puisse au maximum tirer parti du temps de son voyage. Tout est ainsi centré sur l'optimisation du temps: temps de préparation du voyage réduit au minimum grâce à l'utilisation d'Internet, mais aussi temps d'accès au train diminué (pas de compostage), temps de voyage optimisé (temps de détente ou temps de rencontre).

• *Une distribution uniquement sur Internet*

Les billets de train iDTGV ont la particularité d'être mis en vente au moins quatre mois à l'avance et de ne pouvoir être achetés que sur Internet, sur le site iDTGV ou les sites partenaires (Anyway.com, Carlson Wagonlit Travel, Expedia.fr, Frequent Flyer Travel Paris, Luce Voyages et Voyages-sncf.com).

Cela permet à iDTGV de minimiser ses coûts de distribution, la diffusion sur Internet étant la moins coûteuse, et d'avoir une plus grande souplesse dans la gestion de son offre. C'est une caractéristique très importante du service, très novatrice et qui inquiète évidemment beaucoup les cheminots, qui y voient un premier pas vers la suppression de milliers d'emplois de

guichetiers.

• *Des nouveaux concepts de voyage: iDzen et iDzap*  
iDTGV veut offrir au client une nouvelle manière de voyager: il ne s'agit pas d'un train à bas prix mais d'un nouveau type de voyage.

Deux espaces de voyage sont ainsi proposés à bord du train lors de l'achat d'un billet iDTGV:

– l'espace iDzen est un espace de calme, «*réservé à ceux qui souhaitent davantage de quiétude et de relaxation*» (3). Il s'adresse aux voyageurs qui veulent du silence pendant leur voyage, pour «*se reposer, s'endormir, lire ou étudier*»;

– l'espace iDzap est un lieu de rencontre, «*consacré aux voyageurs ayant envie de se divertir dans un climat convivial*» (4). Il fait l'objet d'animations particulières, dans un salon «*dédié au divertissement, à la culture, à la découverte, et à l'échange*».

L'une des originalités de ces nouveaux concepts est

qu'ils requièrent, pour fonctionner, la participation active des voyageurs: l'espace iDzen n'a de raison d'être que si le silence est respecté, l'espace iDzap n'est un lieu de convivialité que si les voyageurs le veulent. Le concours actif de ces derniers est donc sans cesse requis.



© iDTGV



© iDTGV

• *Un enrichissement de l'offre complémentaire au service de transport*

De nombreux services sont offerts au client par iDTGV. Certains sont des classiques TGV, mais revus selon les demandes exprimées par les clients. D'autres sont des nouveautés.

Le service de restauration, par exemple, a été spécialement revu pour iDTGV. Le dossier de presse iDTGV précise que «*la voiture-bar illustre sous toutes ses facettes les promesses d'iDTGV*». Ainsi, ce service ouvre vingt minutes avant le départ du train afin que les voyageurs aient le temps de s'y rendre avant de s'installer, il propose une carte entièrement revue «aux saveurs du sud», avec des plats variant fréquemment et choisis par les voyageurs et il s'inscrit dans une démarche de recherche de convivialité avec dégustation de vins régionaux, plats à partager...

D'autres services proposés sont des innovations

(3) Source: Dossier de presse iDTGV.

(4) *idem*.

iDTGV. Un kit sommeil, par exemple, est en vente pour profiter au mieux de l'espace zen (masque, coussin gonflable, oreillettes anti-bruits). Des jeux de cartes peuvent également être achetés et des lecteurs de DVD et des DVD sont à louer dans le train.

Outre ces services mis en vente à bord du train, la présence d'une hôtesse et la modification du rôle du contrôleur, devenu superviseur, s'inscrivent dans une démarche d'amélioration du service. Le contrôle des billets iDTGV s'effectuant électroniquement avant de monter à bord du train, le superviseur a plus pour rôle de veiller au bon déroulement du voyage et de satisfaire les usagers que de contrôler.

Divers services en gare ont également été déployés: kiosques abritant des hôtesses pour renseigner les voyageurs, bornes Internet permettant d'accéder au site iDTGV, accueil-embarquement systématique...

• *Une gamme tarifaire particulière*

La gamme de tarifs iDTGV n'a rien à voir avec celle du TGV. Elle répond à un principe simple, similaire à celui appliqué par les *low cost* aériens: plus l'on réserve tôt, moins on paie cher; plus on s'approche de la date du départ, plus le prix augmente. Le prix de départ est bas: dix-neuf euros en seconde classe, trente-neuf euros en première pour un trajet Paris-Marseille (le prix TGV le plus bas étant le tarif Prem's proposé en seconde classe à vingt-cinq euros) puis, les prix seconde classe passent par quinze paliers successifs, les prix première classe par dix. Le système de gestion des prix, ou *yield management* (qui détermine le passage d'un palier de prix à un autre) est analogue à ce qui se pratique à la SNCF: les tarifs offerts dépendent principalement du remplissage du train.

Autre particularité, aucune carte de fidélité n'est proposée chez iDTGV, ni aucun tarif social. iDTGV place tout le monde en situation d'égalité stricte: l'âge ou le statut social ne donnent droit à absolument aucune réduction. Et, fait jamais vu, le tarif cheminot n'existe pas dans les rames iDTGV. L'offre iDTGV se veut ainsi être plus qu'une offre à bas prix: le tarif attractif est là pour faire venir les premiers clients, mais l'originalité de l'offre doit les fidéliser.

L'un des faits surprenants demeure que certaines des nouveautés proposées n'aient pas été mises en place dans les TGV classiques. Le renouveau de l'offre de restauration, par exemple, ou encore la lecture optique des billets, ont déjà été évoqués pour le TGV lui-même mais sans plus de suite. iDTGV aurait-il alors pour fonction de tester ces innovations afin de ne pas prendre de risque sur le TGV? En d'autres termes, iDTGV serait-elle, comme cela est annoncé par l'entreprise elle-même, un «laboratoire marketing» pour la SNCF? Quels sont les objectifs réels de cette structure? Quelle logique a conduit la SNCF à mettre en place cette nouvelle filiale?

## LES OBJECTIFS D'iDTGV

L'objectif initial affiché: concurrencer les compagnies *low cost*

Dans ses premiers communiqués de presse, iDTGV se présente comme un concurrent des compagnies aériennes à bas prix avec comme objectif à moyen terme de «*desservir progressivement certaines destinations situées à plus de trois heures de Paris*». Cet objectif initial, affiché clairement, semble confirmé par l'annonce d'Easyjet de supprimer sa liaison Paris-Marseille au lendemain du départ du premier train iDTGV.

Néanmoins, il est battu en brèche par les syndicats qui arguent de l'existence de tarifs *low cost* à la SNCF avant la création d'iDTGV: «*Pour justifier ce projet, la SNCF explique qu'il y a nécessité de répondre à l'agressivité des compagnies aériennes «low cost». Ces arguments ne tiennent pas la route puisque la SNCF, dans sa gamme tarifaire actuelle, propose déjà des billets à «bas coûts» et qu'elle peut adapter, comme elle le veut, ses tarifs en fonction de la concurrence*» (5). En outre, il est légitime de se demander si la SNCF subit réellement la concurrence des *low cost*, en particulier sur l'axe Paris-Marseille, un des plus grands succès commerciaux du TGV.

Deux réponses à ces éléments sont apportées par le directeur Marketing et Ventes d'iDTGV:

– pour la SNCF, les *low cost* ne sont pas dangereux du point de vue des parts de marché volées, mais parce qu'ils cassent le marché en détruisant la notion de rapport qualité/prix; ils sont donc un concurrent réel de la SNCF, même lorsqu'ils n'ont que de faibles parts de marché;

– pour concurrencer les *low cost*, la SNCF avait besoin de créer une filiale afin de pouvoir se dégager du cadre tarifaire imposé à la SNCF par la Loi d'Orientation sur les Transports Intérieurs (LOTI) de 1982; cela permet à iDTGV de n'offrir ni tarifs sociaux, ni tarifs cheminots ou militaires, et de pouvoir décider librement de ses tarifs sans en référer à l'État.

Dans cette mesure, iDTGV peut effectivement constituer une contre-attaque en direction des *low cost* qui concurrencent le TGV.

L'objectif émergent: le laboratoire marketing de la SNCF

Dans un article de *La Tribune*, en date du 21 février 2005, la directrice générale d'iDTGV présente son entreprise comme un «*laboratoire marketing pour la*

(5) Communiqué Sud Rail du 17 novembre 2004.



SNCF» qui demande à iDTGV des «retours d'expérience» sur ses réalisations, tant tarifaires qu'en matière de service aux voyageurs ou d'utilisation d'Internet comme lien avec les voyageurs. Émerge donc ici un second objectif du projet iDTGV.

Il est intéressant de noter qu'iDTGV a été présenté dès l'origine aux syndicats comme une expérimentation prévue pour durer trois ans (6). D'ici 2007, en effet, les rames en surplus utilisées par iDTGV seront dédiées au TGV Est. On peut ainsi s'interroger sur l'opportunité que manifeste l'adoption de cette position par la direction de la SNCF.

Néanmoins, l'impression en ligne des billets, la mise en service de lecteurs DVD pour les voyageurs sont déjà repris sur d'autres lignes. Il pourrait en être de même pour le contrôle électronique des billets ou la nouvelle carte de restauration. Ainsi, il semble que cette position ait une réelle consistance.

Un objectif non revendiqué : la mise en concurrence interne

On peut recenser un troisième objectif potentiel d'iDTGV, qui n'est pas affiché clairement : iDTGV, en créant un concurrent à la SNCF, peut servir à préparer cette dernière à l'ouverture du marché du transport ferroviaire, prévue pour 2008.

Cette mise en concurrence de la SNCF par sa propre filiale est dénoncée par les syndicats qui y voient une logique libérale conduisant à une priva-

tisation de la SNCF et à la fin du service public de transport ferroviaire à moyen terme. « Pour SUD-rail, montrer que la circulation de trains privés en France est possible, s'avère bien être le fondement de cette nouvelle organisation. Il s'agit donc d'une attaque frontale contre le service public ferroviaire » (7).



L'espace iDzen est un espace de calme, « réservé à ceux qui souhaitent davantage de quiétude et de relaxation ». Il s'adresse aux voyageurs qui veulent du silence pendant leur voyage, pour « se reposer, sommeiller, lire ou étudier ».

Des objectifs de modernisation indéniables malgré des contestations sur le fond

Comme le montre cette analyse, les objectifs d'iDTGV sont multiples. Il est toutefois intéressant de noter que celui qui fut présenté en premier lieu, la mise en concurrence avec les *low cost*, a peu à peu laissé la place à la présentation d'iDTGV comme laboratoire de la SNCF. Quelles peuvent en être les raisons?

On peut avancer l'idée qu'il était plus facile au départ de justifier la création d'une entité nouvelle et privée s'il s'agissait de concurrencer des opérateurs privés. Mais, désormais, face à la montée des craintes sur la privatisation au sein de la SNCF, annoncer qu'iDTGV n'est

qu'un laboratoire dont la pérennité n'est pas assurée et qui n'aurait pas vocation à s'étendre est sans doute plus consensuel.

Dans tous les cas, quel que soit le discours affiché, chacun des objectifs présentés semble lié à une volonté réformatrice : se placer face aux concurrents privés, comprendre mieux les voyageurs dans une logique de laboratoire et se mettre en situation de réagir, d'innover et d'être compétitif.

(6) Tract Sud Rail du 8 octobre 2004.

(7) Communiqué Sud Rail du 15 octobre 2004.

## iDTGV, VOIE DE MODERNISATION DE LA SNCF

Si iDTGV est un moyen pour réformer l'organisation de la SNCF, on peut s'interroger sur la nature exacte des relations entre la SNCF et iDTGV. Pourquoi ce choix de séparer le projet de la structure même de l'entreprise ?

L'externalisation de la réforme : un mal nécessaire ?

La création d'une filiale n'est pas en soi une révolution pour la SNCF, qui en possède déjà un nombre considérable. En revanche, créer une filiale qui effectue du transport ferroviaire de voyageurs en France introduit un réel changement. Quelles sont les caractéristiques principales de la filialisation, en quoi peut-elle changer quelque chose à l'organisation de la SNCF ?

La filialisation d'iDTGV est l'une des caractéristiques les plus contestées du projet. Ainsi, dans un communiqué daté du 15 novembre 2004, la fédération CGT des cheminots expliquait : « Selon la direction, seules des contraintes techniques, ont moti-

*vé le choix de création d'une filiale. Les arguments pour justifier une telle orientation n'ont convaincu aucune organisation syndicale. La faiblesse de ses arguments dissimule mal une volonté politique de remise en cause de l'unicité de l'entreprise. [...] Rien ne justifie la création d'une entité en dehors de la SNCF. Le service public a la capacité, dès l'instant où on lui en donne les moyens, d'anticiper et de s'adapter aux évolutions sociétales et les cheminots par leur savoir-faire ont toutes les compétences pour assurer toutes les offres ferroviaires ».*



L'espace iDzap est un lieu de rencontre, « consacré aux voyageurs ayant envie de se divertir dans un climat convivial ». Il fait l'objet d'animations particulières, dans un salon « dédié au divertissement, à la culture, à la découverte, et à l'échange ».

Les réactions sont donc très négatives parmi les syndicats quant à la création d'une filiale de droit privé, même si celle-ci est détenue à 100 % par la SNCF. Ils y voient un premier pas vers la privatisation, une menace pour les emplois et le statut des employés et une remise en cause des compétences des cheminots, donc le début d'un changement organisationnel radical perçu comme dangereux.

Mais, malgré ces allégations, les premières raisons avancées par iDTGV pour justifier le choix de créer une filiale sont d'ordre technique : comme nous le verrons ensuite, pour pouvoir assurer une offre *low cost*, les tarifs iDTGV doivent pouvoir s'affranchir de la grille tarifaire de la SNCF assurant des tarifs sociaux, cheminots ou militaires.

Par ailleurs, la filialisation a permis de ne pas bloquer l'avancement du projet. Elle a ainsi permis notamment à la direction d'iDTGV de ne pas être concernée par les conflits entre SNCF et syndicats. Cette tranquillité a été marquée et préservée par l'installation d'iDTGV hors des locaux

de TGV, avec d'autres filiales de SNCF Participations.

La liberté dans l'offre tarifaire et la conduite sereine du projet sont donc les principaux motifs de la filialisation d'iDTGV. Mais la SNCF ne se départit-elle pas ainsi de son obligation de service public ? Est-ce un mal nécessaire pour moderniser le transport ferroviaire ? N'agit-elle pas ainsi comme son propre fossoyeur ?

## LES RELATIONS ENTRE IDTGV ET LA SNCF

L'activité d'iDTGV n'est pas d'exploiter un réseau de transport. Elle est un opérateur privé qui affrète des trains de la SNCF, celle-ci restant transporteur ferroviaire, activité dont elle conserve le monopole. À ce titre, iDTGV paie, comme le ferait n'importe quel autre affréteur, des redevances à la SNCF.

En fait, la SNCF et iDTGV entretiennent une relation dont les avantages sont réciproques : d'une part, la filiale agit de manière indépendante, elle paie la SNCF pour l'utilisation de son matériel mais définit seule son offre. Mais d'autre part, iDTGV fait bénéficier la SNCF de retours d'expérience, elle teste pour elle des nouveautés. Les liens organiques restent forts entre iDTGV et TGV, le Président d'iDTGV n'étant autre que le directeur du TGV, ce qui pousse le TGV à tirer profit des expériences de la filiale pour renouveler son offre, et lui apprend à s'organiser avec un nouveau type d'offre parallèle.

iDTGV semble donc bien être une structure porteuse d'innovation, dans la mesure où elle reste de taille réduite et agit de façon autonome vis-à-vis de la SNCF sans toutefois concurrencer frontalement l'entreprise-mère. Mais ce n'est pas seulement par sa forme qu'iDTGV se distingue de la SNCF et des services qu'elle propose : l'offre elle-même est tout aussi novatrice que la manière dont a été conduit le projet.

### iDTGV, laboratoire Marketing de la SNCF ?

Comme nous l'avons déjà évoqué précédemment, iDTGV a vocation à servir de laboratoire à la SNCF, qui souhaite « *inventer* » une nouvelle façon de voyager. La direction de la SNCF elle-même parle d'ailleurs « *d'expérimentation prévue pour trois ans* ».

La question se pose alors de savoir pourquoi il est nécessaire d'avoir recours à une structure parallèle à l'offre classique de la SNCF pour servir de laboratoire. En fait, il est très difficile et très lourd pour la SNCF de faire des tests dans ses trains. Pour des raisons financières, d'une part, car mener des expériences sur le terrain engendre des coûts importants. Mais également pour des raisons pratiques : pour faire une expérimentation, il faut choisir et isoler des lignes TGV particulières, ce qui constitue déjà un premier obstacle puisque chacune a ses caractéristiques propres (temps de parcours, type de clientèle...). D'autre part, une importante difficulté découle du rapport à la clientèle : il n'est en effet pas facile de proposer aux voyageurs un nouveau service pendant un temps limité, et sur certains TGV seulement, puis de le leur retirer. Enfin, beaucoup de normes doivent être respectées, les contrôleurs et

les vendeurs doivent être informés, toutes les dispositions doivent être prises en amont pour anticiper les conséquences possibles du test et ne pas prendre de risques. La SNCF, pour toutes ces raisons, est relativement frileuse pour la mise en place de nouveaux produits.

Dans ce contexte, iDTGV apparaît comme la structure idéale pour faire des expérimentations. C'est une petite structure, qui propose peu d'aller/retours et sur peu de lignes. Son concept de vente exclusive sur Internet permet une grande souplesse : pas besoin d'informer des vendeurs sur les nouveautés, il suffit de les présenter en ligne. Et surtout, la filialisation donne à iDTGV une relative indépendance par rapport à la maison-mère pour pouvoir valider ses projets rapidement. Cela lui permet une grande liberté, des expérimentations osées, sans grand risque. Une fois le concept mis en œuvre, la SNCF n'a qu'à observer les résultats pour avoir une première idée de la viabilité du projet. Quel meilleur moyen pour innover que d'expérimenter des nouveautés grandeur nature, en prenant peu de risque d'image ou financier ? En ce sens, iDTGV est assurément un laboratoire de l'offre TGV.

### Un laboratoire des services

Dès son lancement, iDTGV a offert aux voyageurs de louer des lecteurs DVD et des DVD à bord du train. Pour le TGV, cela ne se faisait qu'en gare, pour certaines destinations. La location à bord du train a très bien marché, mieux que celle en gare. Face à ce résultat, le concept a été généralisé dès le 9 mars sur l'ensemble des TGV. Objectif atteint, donc, pour iDTGV qui permet de tester des offres nouvelles. Cela est vrai pour plusieurs des services iDTGV proposés : le kit sommeil, le jeu de cartes en vente au bar, la présence d'une hôtesse à bord...

### Un laboratoire des relations client

Un autre domaine dans lequel iDTGV est un réel laboratoire pour la SNCF est la relation client. En effet, cette dernière a été repensée et modifiée. Le voyageur est « *mis au centre de son voyage* », il participe activement à son organisation et à son bon déroulement. Les concepts iDzen et iDzap demandent cette participation, elle est la condition de leur fonctionnement. Le site Internet est également un lieu de dialogue où les usagers peuvent exprimer leurs envies ou choisir les plats qu'ils souhaitent se voir proposer au bar. Leurs avis sont sans cesse pris en compte, ils conçoivent l'offre en partenariat avec l'entreprise. Cette approche de la relation client est



assez novatrice, elle suit le développement des nouvelles technologies et permet d'impliquer davantage le client dans une coproduction du service.

### Un laboratoire tarifaire

En ce qui concerne les tarifs, iDTGV est également un test, mais il est plus difficile de parler de laboratoire de l'offre TGV dans la mesure où il est pour le moment inconcevable de transposer les principes tarifaires novateurs d'iDTGV aux trains classiques.

### Un laboratoire du marché et de la concurrence

iDTGV peut enfin être vu comme un laboratoire de la SNCF, non plus en ce qui concerne l'aspect offre, mais plutôt dans la perspective de l'ouverture du marché à la concurrence. C'est un point crucial dans le rôle de la filiale: elle permet à la SNCF d'analyser ce qui se passe si un nouvel acteur, offrant des conditions de voyage différentes de celles offertes traditionnellement par la SNCF, entre sur le marché. Bien sûr, le test est limité puisqu'il ne s'agit pas, pour iDTGV, de concurrencer le TGV. Néanmoins, c'est la première fois que deux offres de trains comparables se côtoient et cela peut donner une idée de ce qu'est la concurrence pour le rail. Les clients d'iDTGV sont-ils des voyageurs TGV qui se sont reportés d'une rame vers l'autre? Ou, à l'inverse, une nouvelle offre permet-elle d'amener de nouveaux clients vers le train?

iDTGV est donc bien un laboratoire pour la SNCF, laboratoire de l'offre, de la relation-client, de l'ouverture du marché... Mais, il est important de nous interroger sur la nature exacte d'iDTGV: est-ce un simple laboratoire permettant d'expérimenter des concepts, ou est-ce plutôt un acteur de la modernisation globale des structures de l'entreprise?

### iDTGV, un levier de modernisation par les nouveaux produits?

La question des modalités de la modernisation revêt un caractère crucial dans les services publics compte tenu de l'appropriation collective qui en est faite à la fois par les salariés et les usagers. Quel est alors le point d'entrée privilégié de cette modernisation?

Comme le soulignent Frédérique Pallez et Armand Hatchuel [1997] (8), la modernisation d'une entrepri-

(8) Cf. HATCHUEL, A. et PALLEZ, F. [1997], « Services publics: la subversion par les nouveaux produits », *Revue Française de gestion*, n° 115: p. 84-94.

se publique est souvent pensée en deux termes: démocratisation (participation du public au fonctionnement des services de l'entreprise) et débureaucratiation (mise en place de logiques gestionnaires). Mais ces deux notions ne sont pas signe de modernisation en soi; c'est en fait souvent à partir de la création de nouveaux services ou produits que ces entreprises publiques peuvent «*subvertir leurs pratiques et découvrir, révélés par ces développements, les débureaucratisations et les démocratisations spécifiques à conduire*». On peut se demander si iDTGV ne participe pas de cette démarche. La filiale serait ainsi un premier pas vers une nouvelle offre qui petit à petit permettrait la transformation de l'entreprise.

Ainsi, les nouveaux produits ou services constituent un levier du changement de l'entreprise, sous réserve que «*ces innovations viennent bouleverser le statut traditionnel du "client" dans le secteur public*». Or, il est indéniable qu'iDTGV bouleverse fortement le statut traditionnel du voyageur. Grâce à ce projet, la SNCF expérimente en effet une nouvelle relation au client et même une nouvelle façon de voyager.

L'effet de levier lié à iDTGV, bien qu'indirect, existe réellement. Cela ne jouera sans doute que très progressivement, mais l'opposition des syndicats à la création de la filiale iDTGV prouve bien qu'elle leur fait craindre des changements au sein de la SNCF elle-même. Ils évoquent au travers d'iDTGV une «*course à la productivité*», des suppressions d'emploi, un nouveau type de gestion par activités. Faut-il voir justement dans ces craintes la marque d'un changement en profondeur? Cela dit, parmi les récriminations des syndicats, on trouve aussi le délaissement des missions de service public qu'entraînerait, selon eux, iDTGV. Qu'en est-il réellement? La nouvelle offre de voyage modifie-t-elle le champ d'exercice du service public ferroviaire?

### Une nouvelle conception du service public?

La naissance du projet iDTGV et sa conduite ont montré la volonté d'anticiper les évolutions du marché et de créer «du nouveau» à la SNCF. De ce point de vue, iDTGV semble être une réussite. Mais n'y a-t-il pas des lacunes dans ce processus de modernisation?

En effet, la création d'une filiale ad hoc ne répondant pas aux mêmes obligations que la SNCF pose la question du service public de transport ferroviaire: la SNCF peut-elle se libérer elle-même de ses obligations, en créant une filiale de droit privé, même temporairement, même si c'est dans un souci d'anticiper l'évolution du marché et les besoins de l'utilisateur? N'est-ce pas une remise en cause de ce service public?

En outre, une grande part du travail de sensibilisation des personnels aux projets les plus novateurs semble encore à effectuer. En effet, le lancement d'iDTGV intervient à un moment où les ventes sur Internet se substituent aux ventes au guichet et où le personnel



craint pour ses emplois et son statut. Prôner le développement des ventes sur Internet comme axe privilégié de changement est donc un exercice difficile.

iDTGV a donc suscité au moment de son lancement une puissante controverse. Cette querelle était-elle due simplement à une « *allergie au changement* » de la part des cheminots et tout particulièrement de leurs syndicats, ou bien n'organise-t-elle pas implicitement un débat plus large relatif aux missions que devrait remplir le service public de transport ?

## UN PAS VERS LA PRIVATISATION ET LA MISE EN CONCURRENCE

Le discours tenu par les syndicats au moment du lancement d'iDTGV s'inscrit tout d'abord dans la continuité de leur mission et position traditionnelle de défense du statut des cheminots. En effet, le principal reproche que font les organisations syndicales n'a pas trait aux particularités du service offert par iDTGV, mais plutôt au statut juridique privé de cette nouvelle filiale.

Toutefois, on observe que, paradoxalement, ce discours n'est pas unique dans les tracts. On trouve également des argumentaires tenant aux menaces que la création d'iDTGV ferait peser sur le service public lui-même. Ainsi, l'appui des usagers est utilisé par les syndicats comme mode de légitimation. Par exemple, on peut lire, dans le communiqué de l'intersyndicale CGT, CFDT, FO, SUD, UNSA du 7 janvier 2005 : « *Les missions de service public se réduisent de plus en plus pour laisser la place au marché ! La création de la filiale iDTGV qui ne s'imposait pas et qui engendre des conditions d'accès inégalitaires pour les voyageurs (achat des billets uniquement sur Internet) participe de cette ambition de casser les fondements même du service public* ».

Les reproches portés par les syndicats à iDTGV sont donc de deux types : d'une part, ils reprochent à la direction de la SNCF d'avoir choisi de créer une filiale privée pour commercialiser ce nouveau produit et, d'autre part, ils reprochent à ce même système de rompre avec les principes mêmes du service public que sont l'égalité d'accès au réseau et les avantages tarifaires dont bénéficient certaines catégories de personnes.

### iDTGV et le droit au transport

#### • Conditions d'accessibilité aux transports collectifs

L'un des reproches fait par les syndicats à iDTGV est

donc que cette innovation met en place des « *conditions d'accès inégalitaires* » (9) au train. Mais le texte de loi qui définit les principes du Droit au Transport, la LOTI de 1982, est très vague, sur les conditions d'égalité d'accès aux différents types de transport. Ainsi, les usagers ont le droit d'être « *informés sur les moyens qui leur sont offerts et sur les modalités d'utilisation* », mais n'ont à aucun moment la garantie de pouvoir y accéder. L'argument selon lequel la vente hors des réseaux gare serait une entrave à l'égalité d'accès au réseau ferré ne repose donc sur aucun principe juridique.

Certes, la tarification des trains iDTGV n'est absolument pas proportionnelle à la distance parcourue par le voyageur, ce qui est dénoncé par certains comme une atteinte au principe d'égalité territoriale. Mais cela est déjà en partie le cas pour le TGV, les lignes à grande vitesse coûtant bien plus cher que les lignes classiques et faisant entrer une nouvelle donnée dans la détermination du prix : la vitesse. En outre, l'inégalité face aux tarifs n'est-elle pas déjà rompue par le réseau TGV actuel, qui est d'ores et déjà « *yieldé* » de telle manière que peu de personnes payent le même prix dans les rames ? La principale différence entre le TGV et iDTGV, d'un point de vue tarifaire, est donc que les tarifications sociales ne s'y appliquent pas.

#### • Les tarifs sociaux sur les grandes lignes

Avant même la création de la SNCF, l'État a octroyé des avantages tarifaires en matière de transport à certaines catégories de la population. La majorité des tarifs sociaux encore en vigueur ont été instaurés par la loi du 10 octobre 1921. Ils ont ensuite été complétés au fil des ans, jusqu'en 1955. iDTGV n'ouvre pas droit à ces réductions sociales puisque l'entreprise n'exerce pas une mission de service public et n'est donc pas tenue de respecter les mesures de tarification sociale édictées par l'État. Si l'on interroge l'efficacité des tarifs sociaux, on constate que ceux-ci ont été créés dans des périodes anciennes et parce qu'ils répondaient à des préoccupations du moment pour les gouvernements. Leur légitimité et leur efficacité actuelles peuvent par conséquent être questionnées. En 1978, le rapport Guillaumat le soulignait déjà : « *l'efficacité de ces prestations est sujette à interrogation, soit que l'objectif recherché ne présente plus un caractère social marqué, soit que les modalités d'intervention ne soient plus adaptées* » (10). On peut d'autant plus s'interroger sur la validité actuelle de certains des critères des tarifs sociaux, que ceux-ci sont souvent moins avantageux d'un point de vue financier que les réductions commerciales auxquelles ouvrent droit des cartes répondant aux nécessités d'une segmentation marketing.

Sous cet angle, iDTGV ne correspond donc pas

(9) Cf. communiqué de l'intersyndicale CGT, FO, SUD, UNSA du 7 janvier 2005.

(10) GUILLAUMAT P. et al., *Orientations pour les transports terrestres*, Paris, Comité d'études sur l'avenir des transports terrestres auprès du Premier ministre, Documentation française, 1978.

davantage à une remise en cause des missions de service public de la SNCF que certaines offres commerciales ayant cours sur le réseau TGV ou Corail.

### Une nouvelle conception du service public de transport ?

Comme nous l'avons vu précédemment, iDTGV est sorti du cadre dans lequel s'est construit le service public de transport en France. Pourtant, ce fait suffit-il à présenter le succès de cette opération comme un signal d'alarme annonçant la fin prochaine des services publics ?

Selon Romain Laufer, en raison de la crise du critère du Droit administratif et du système rationnel-légal, « *la complexité de l'opposition public/privé s'exprime dans le fait que désormais la limite public/privé passe à l'intérieur de chaque organisation : désormais toutes les organisations sont à la fois et dans des proportions variables publiques et privées* » (11). Ce cadre d'analyse s'applique particulièrement bien aux activités de la SNCF qui, effectivement, mêle en son sein des activités du ressort du service public non-rentable et des activités lui permettant de réaliser un bénéfice commercial. Pour autant, même les activités qui ne sont pas la réponse à un objectif social n'en reflètent pas moins une demande sociétale et, à cet égard, remplissent bel et bien une fonction de service rendu au public.

Par ailleurs, comme nous l'avons constaté dans la seconde partie de cette étude, iDTGV peut être considérée comme une structure permanente d'expérimentation de la SNCF. Pour cette raison, nous caractériserons iDTGV comme un canal de renouvellement de l'offre du service public ferroviaire, dans une perspective d'adaptation aux évolutions de la demande sociétale.

### CONCLUSION

À travers l'analyse des objectifs d'iDTGV, nous avons pu répondre à la question initiale : le nouveau concept de voyage iDTGV n'est pas simplement une nouvelle offre commerciale mais un véritable outil de réforme pour la SNCF.

Les modalités de la création d'iDTGV et les caractéristiques de son offre nous permettent de considérer iDTGV comme :

- une modernisation menée vers l'utilisateur qui devient client, c'est iDTGV comme laboratoire marketing ;

- une modernisation tournée vers le futur et l'anticipation d'une mise en concurrence de la SNCF, c'est iDTGV comme laboratoire de l'ouverture à la concurrence.

Mais cette modernisation ne peut être menée à la SNCF comme dans une entreprise privée. Ainsi, la SNCF a dû recourir à la filialisation pour se donner la souplesse et la liberté d'action qui lui étaient nécessaires. De cette manière, elle a pu sortir du carcan réglementaire imposé par ses statuts et mener une réflexion approfondie sur les véritables attentes des utilisateurs du service public ferroviaire, tout en ayant les moyens de les tester à travers l'exploitation de rames TGV.

La question qui reste en suspens est celle qu'ont posée les organisations syndicales au moment du lancement de cette initiative : iDTGV représente-t-elle une menace pour le service public ferroviaire ? Est-elle une atteinte à ses principes de base ?

La réponse à cette question est extrêmement complexe compte tenu de l'évolution de la notion de service public à travers les époques et du lien étroit qu'elle entretient avec les demandes sociétales. En fait, la commercialisation de cette nouvelle offre marque surtout une nouvelle phase dans l'évolution du service public de transport. Et, bien qu'iDTGV en soit la manifestation la plus visible, l'entrée dans cette phase s'est effectuée bien auparavant grâce au TGV et à certaines offres commerciales proposées par la SNCF.

À l'heure où nous achevons la rédaction de cet article, nous apprenons que, suite au mouvement social de novembre 2005, les syndicats ont obtenu la réintégration de la filiale au sein des activités de la SNCF. Cela implique un certain nombre de changements quant à la nature du service offert. Ainsi, les grilles tarifaires devront à présent intégrer les tarifications sociales et la vente ne pourra plus s'effectuer uniquement sur Internet en application de la LOTI.

Toutefois, il est possible que la SNCF souhaite préserver une partie de l'indépendance dont dispose la structure iDTGV par des mesures organisationnelles, gardant ainsi une plus grande latitude dans ses expérimentations.



© iDTGV

(11) LAUFER R., « Les institutions du management : légitimité, organisation et nouvelle rhétorique » in DAVID A., HATCHUEL A., LAUFER R., *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion*, FNEGE, 2000, p. 68.