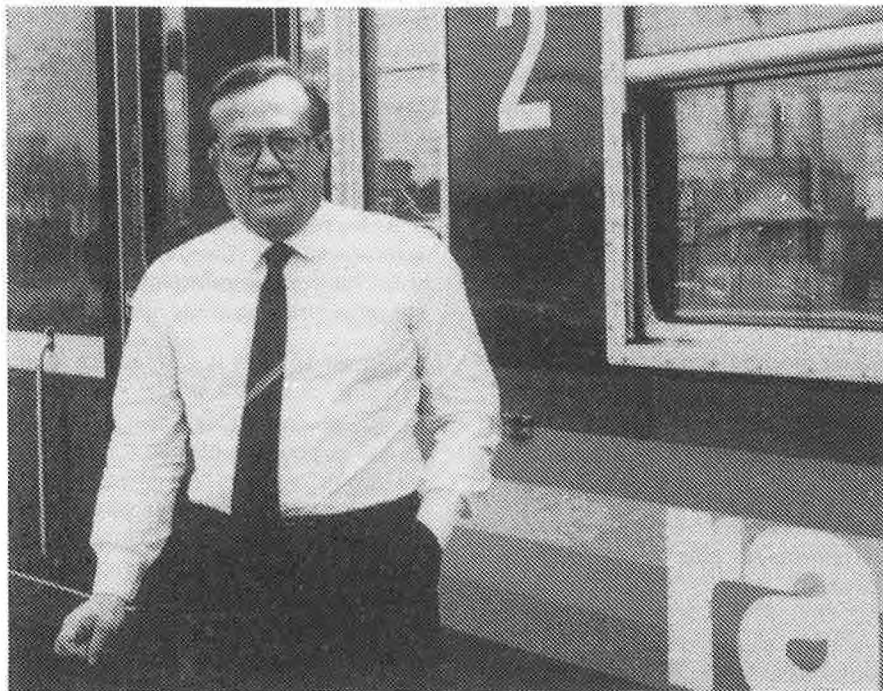


Jacques Cornet (Railtour): "Notre matériel a trop vieilli"

Coup d'œil chez notre tour-opérateur. Railtour fête cette année ses trente années d'existence. Un anniversaire qui coïncide avec une réelle reprise des ventes de vacances à forfait en chemin de fer. 1985 se clôture avec un accroissement des ventes de 13 % par rapport à 1984. Railtour annonce pour la saison été qui s'ouvre 12 % supplémentaires.

Mais ces résultats ne doivent pas cacher les difficultés du marché des vacances en train: le matériel est âgé, nous ne sommes pas encore en mesure de réagir suffisamment vite face à la concurrence acerbe de l'autocar et de l'avion. Et puis, sur le marché, le chemin de fer pour les voyages à forfait ne se voit octroyer qu'une part minime: 5 % seulement. C'est nettement insuffisant pour un moyen de transport pourvus d'atouts.

C'est dire les potentialités du marché si l'on se décide enfin à "mettre le paquet" pour reconquérir notre part du marché. Mais la petitesse de notre force de vente montre bien l'énorme



travail qu'il reste à accomplir. Même s'il se réjouit de la reprise des ventes, Jacques Cornet, Administrateur gérant

de Railtour, fait un constat sévère du tourisme ferroviaire. Nous l'avons rencontré.

ACTUEL. Y a-t-il eu des destinations abandonnées depuis les débuts?

J.C. Du programme original ont disparu l'Allemagne, la Yougoslavie et l'Angleterre. Au début des années '70, nous avons défini un concept. Notre slogan: un apéritif, un dîner, une bonne nuit et un petit-déjeuner et vous êtes à destination. Cela éliminait la Yougoslavie notamment. Pour ce qui est de l'Allemagne, la construction des autoroutes et la facilité avec laquelle on rejoint par la route les différentes destinations touristiques ont fait que le marché du rail s'est rétréci. Les services réguliers de train n'offrent pas la commodité qu'apportent la voiture et même l'autocar. D'autre part, la faiblesse du trafic ne justifie pas des circulations ferroviaires spéciales. Devant cette absence de solution, il a fallu également renoncer à cette destination.

La Grande-Bretagne ensuite: on a instauré depuis quelques années une complémentarité entre les minitrips

SNCB et les voyages de Railtour. Or, la Grande-Bretagne, c'était avant tout Londres. Dans l'esprit de cette complémentarité et pour ne pas faire de cannibalisme, nous avons donc renoncé à nous mettre sur le même produit, avec le même moyen de transport en l'occurrence.

ACTUEL. Quelles sont les destinations et les catégories de services?

J.C. Je vous dis tout de suite que nous avons évolué au niveau des produits! Dans les destinations, il reste bien entendu l'Autriche, l'Espagne, la Suisse et l'Italie. (NDLR: l'organisation sur la France reste du ressort de FTS). Nous avons décidé il y a dix ans d'être très forts là où nous étions forts, parce que, économiquement, la dispersion coûte cher. Ensuite, nous n'arrivons pas à être dans ce cas véritablement concurrentiels. Nous nous sommes donc renforcés là où nous étions les plus forts: nous avons accru les relations directes et amélioré les horaires. Cela a engendré un meilleur

accueil de la clientèle et nous avons pu offrir de nouvelles destinations, mais en ne sortant pas de la philosophie de base: éviter les transferts fastidieux par un moyen de transport complémentaire. Ainsi, pour la saison d'hiver, nous avons choisi des stations facilement accessibles par le train et où le client, en raison de l'infrastructure de la station de neige, ne ressent pas le besoin de venir ou revenir en voiture. Il ne faut pas prendre de stations où l'utilisation d'un moyen de transport individuel redevient nécessaire. Dans cette définition de stratégie, nous avons été cohérents. La cohérence est essentielle en la matière.

Gamme élargie

Nous avons aussi élargi la gamme. A l'époque de la création de Railtour, dans les années '60, où il y avait d'abord un marché extrêmement porteur, il y avait aussi une philosophie qui disait: le train, c'est le voyage économique. Par conséquent, on n'of-

frira que du "Gasthof" ou de la "Piccola pensione": bref, le bas de la gamme. Nous nous sommes aperçus que nous ratissions toujours le même jardin et qu'il existait pourtant d'autres potentialités. Quand on regardait la dépense par tête de ceux qui partent en vacances, on se rendait compte que les budgets étaient globalement substantiels. Se cibler par conséquent sur le seul bas de gamme était périlleux, parce qu'en cas de récession économique, ce sont évidemment ces clients-là qui souffrent les premiers et restreignent d'abord sur leurs vacances ou les modifient tellement que nous ne sommes plus concernés.

Par l'introduction de voitures-lits, nous avons modifié la gamme des produits. Nous offrons aujourd'hui un service depuis le "gasthof" jusqu'au "4 étoiles".

ACTUEL. L'automobile a connu un essor important. La concurrence est certainement plus forte qu'il y a 20 ans?

J.C. Oui. Il y a 20 ans, s'est produit quelque chose d'extrêmement préjudiciable: peu de gens croyaient encore au chemin de fer. Le conseil d'administration de Railtour à l'époque n'était plus tellement convaincu de la place du rail dans le tourisme. C'était aussi l'époque du "boum" du charter aérien, qui est toujours bien là malgré la crise pétrolière. On se contentait donc de faire ce que l'on faisait depuis 10 ans, en se disant qu'il y aurait toujours bien des gens qui prendraient le train.

Ce n'était pas le bon choix. En agissant ainsi, la part du marché se rétrécit, vous perdez une grande partie de votre image acquise. Un rapport rédigé en 1967 proposait même d'abandonner purement et simplement toute destination proche d'un aéroport. Il allait ainsi nous rester les lacs suisses - et ce n'est pas évident! Il régnait à l'époque un pessimisme et un manque total d'espoir.

Quand je suis arrivé à Railtour, en mai '68 - n'y voyez pas un rapprochement quelconque! - j'ai voulu voir les choses autrement: comment pouvions-nous évoluer de façon positive? Il y a eu une recherche.

En 1975, nous avons ressorti le concept du "train bleu". Ce fut notre meilleure année, parce qu'il y avait déjà eu le choc pétrolier, avec une tendance à la

"Il y a vingt ans, s'est produit quelque chose d'extrêmement préjudiciable: peu de gens croyaient encore au chemin de fer".

crainte de voir l'impossibilité d'être ravitaillé. Nous avons sorti à ce moment-là la nouvelle livrée des couchettes, avec une augmentation du confort: toute une séduction! En 1978, nous avons dit à l'ensemble des réseaux que l'évolution ne peut être favorable que dans un contexte international. Certes, la SNCB a pour nous le "Leadership" dans les négociations puisqu'elle est en quelque sorte le réseau de tutelle. Mais si les Italiens ou les Allemands ne sont pas d'accord, rien n'a plus de sens!

Donc, en 1978, à la Conférence internationale des trains spéciaux d'agences de voyage (qui devrait plutôt, comme je l'ai proposé, s'appeler Conférence du trafic agences de voyages), j'ai montré par l'image le cancer qui était en train de ronger le chemin de fer du Cap Nord à la Sicile en montrant l'évolution du système autoroutier en Europe depuis 1950. Les réseaux ont reconnu que c'était dramatique. J'ai dit qu'il fallait repenser la qualité des horaires et du matériel et avoir un prix compétitif, même si d'autres éléments entrent en jeu.

Routine

Comme rien ne se fait au chemin de fer ni en un mois, ni en un an, on s'est laissé porter par un manque de réaction. On a certes compris une situation d'ailleurs prévisible, mais tous les réseaux sont retombés dans leur routine. Il y a bien eu quelques améliorations, mais il n'y a pas eu une prise de conscience qu'on allait être vraiment étranglé. De plus, avec le réseau autoroutier, nous avons connu un développement extraordinaire de l'autocar qui a su donner de lui une image positive, qu'une récente campagne de publicité soutient d'ailleurs. Mais il n'y a pire sourd que celui qui ne veut point entendre

ACTUEL. Quelle est la part de Railtour dans le secteur du tourisme?

J.C. On évalue la part belge du tourisme à caractère forfaitaire - voiture exclue - à quelque 650 ou 700 000 personnes annuellement. Nous faisons là-dedans 5 %, le reste allant vers l'autocar et l'avion. C'est une part beaucoup trop petite bien sûr.

ACTUEL. Voyons maintenant les résultats de 1985.

J.C. Savez-vous que les autocaristes ont depuis deux ans la fâcheuse habitude d'aller chercher des chambres dans les mêmes hôtels que nous pour pouvoir pratiquer la comparaison de prix? C'est dire combien je veux être prudent dans une publication! 1985 constitue la première année où l'on a pu modifier une stratégie vieille d'une dizaine d'années. Nous sommes partis du principe que les gens utilisent le moyen de transport qui leur semble à première vue le plus économique, car le comportement du consommateur n'est pas toujours rationnel, c'est souvent sa première perception qui le décide. Jusqu'à 1984, nous ne disposions pas d'une comparaison valable du produit ferroviaire par rapport à l'autocar ou l'avion, parce que la restauration prévue, la couchette - de deuxième classe même - signifiaient un écart de prix allant de 1700 à 2000 francs par rapport à nos concurrents. Or, 500 francs est déjà un écart discutable! Et nous étions presque aussi chers que le transport en avion charter. Nous avons donc lancé le "SERVICE S" pour standard qui est en réalité la place assise deuxième classe. Nous avons pour cela réaménagé des voitures "14", qui ont précédé les Eurofima. Et nous avons évolué ... comme l'autocar. Nous sommes arrivés sur le marché avec des prix parfois plus attractifs encore que l'autocar. On a noté à l'époque une réaction des autocaristes. En tout cas, nous avons connu un accroissement de 22,34 % pour l'hiver par rapport à la saison précédente. De toute la gamme du confort offert en train, nous avons fait un véritable argument de vente, car chez nos concurrents, vous n'avez pas le choix (en se limitant à l'avion charter bien sûr).

Un vrai forfait

Nous avons donc dit: le choix n'est pas ailleurs, mais chez Railtour! Pratiquement, toutes nos destinations offrent le service S, le service Cabine (couchette et restauration) et la voiture-lits et ses différentes formules (T2, T3, etc ...).

Tous ceci est positif, puisque nous avons terminé 1985 avec un accroissement des ventes de 13 %. Nous avons pour le dernier hiver une inquiétude légitime, car un "soufflé" qui monte fort risque aussi de retomber.

Pourtant, pour la dernière saison clôturée à Pâques, nous avons encore fait 1 % d'accroissement, ce qui confirme bien la tendance à la reprise.

ACTUEL. Les destinations de cet hiver?

J.C. Le grand boum a été les Pyrénées espagnoles. Nous avons l'impression que c'était un produit éphémère. Mais il a continué à s'affirmer par le prix offert, tandis que la qualité des prestations est correcte. Les Dolomites ont moins bien marché. Je crois que nous payons les conséquences du manque de régularité du train qui dessert la région. Non pas à cause des Italiens — malgré la légende qui les accable — mais bien à cause du transit allemand. Les FS ont même diminué leur retard, il n'y a pas de retard entre le Brenner et les Dolomites, mais le train est en retard en Allemagne, traîne en Autriche. Si l'on arrive avec une heure et demi ou deux heures de retard à Dobbiaco, s'installe un degré de lassitude chez le client, ce qui fait que notre produit stagne depuis deux ans.

que notre client n'est pas un sous-client mais bien un client à part entière ayant droit à un service identique. Les relations avec l'hôtelier sont basées sur la confiance. Il est rassuré lorsqu'il revoit la même personne négocier avec lui. Deux de mes collaborateurs et moi-même visitons les régions en permanence. A tous les niveaux, le produit doit correspondre à la qualité souhaitée par le client. Nos sondages effectués par bulletin distribué à la clientèle dans le train du retour, prouvent que nous avons un très bon coefficient de satisfaction du point de vue accueil, transport et hébergement. Pour nous, l'appréciation qualitative de chaque prestation est fondamentalement basée sur l'opinion du client dans la catégorie du produit choisi. Vous ne verrez jamais dans la brochure d'autres catégories d'étoiles que celles de la classification officielle. Nous donnons aux agences de voyages un document de travail qui leur permet de ne pas envoyer un client ayant certaines exigences de restauration dans un hôtel qui a la moins bonne cote. Mais le cas s'est pourtant une fois présenté, et l'agence de voyage a eu des ennuis parce qu'elle n'a pas utilisé notre document.

Nous suivons donc de très près les exigences du client. Mais nous sommes toujours tributaires de la lenteur des décisions internationales. Le client

Client fidèle

ACTUEL. Qu'attendre de la saison été '86?

J.C. Nous enregistrons un accroissement de 12 %, à ajouter aux 13 % de l'année passée. Cela est dû au redémarrage de l'été 85 vu les prix et l'offre. Pour le moment, nous capitalisons l'effort, ce qui n'est pas simple, car la correction tarifaire pour rester concurrentiel coûte cher sur la marge. Donc, financièrement, ce n'est pas très profitable. Mais l'important est de ne pas être chassé du marché, d'y rester dans des conditions économiquement acceptables, et continuer à augmenter notre part puisque nous avons une clientèle très fidèle.

ACTUEL. Quelle tendance noter dans les réservations?

J.C. Depuis deux ans, le phénomène de la réservation tardive a repris. Il est dû au malaise général qui règne, avec des incidents et attentats qui perturbent un peu les gens. Il y a une sorte d'attentisme. Il y a aussi l'insécurité économique: sans sécurité d'emploi, vous avez tendance à postposer votre décision de voyager.

ACTUEL. Pouvez-vous déjà lever un coin du voile pour la saison hiver 86/87?

J.C. Comme dans "L'art poétique" de Boileau, "Vingt fois sur le métier, remettez votre ouvrage"! Et bien, c'est ce que nous faisons. Nos hôtes sur place nous font rapport. Des hôtels disparaissent, d'autres émergent. Il y a un peaufinement permanent. Je peux déjà vous annoncer que, dans les produits blancs, lancés il y a quatre ans (NDLR: titre de transport + hébergement) le transfert a été réintégré dans le prix. Notre produit blanc sera achetable dans toutes les catégories de transport, et on n'aura plus dans une voiture-couchettes, des compartiments avec des gens qui prennent le petit-déjeuner et d'autres qui ne le prennent pas. Pour ce qui concerne les destinations, on vient de terminer la prospection. Nous n'avons pas encore fait de bilan définitif, mais il n'y aura pas de grands chambardements.

Couche de fard

ACTUEL. Comment se passent vos rapports avec la SNCB?

J.C. Fondamentalement, ils sont très bons. Mais il y a une ombre au tableau:

"Le comportement du consommateur n'est pas toujours rationnel. C'est souvent sa première perception qui le décide".

ACTUEL. Quel est le client-type de Railtour?

J.C. Le client de Railtour est à la recherche de la sécurité. Il achète quelque chose qu'il veut fiable. Et c'est toute l'image que nous avons voulu bâtir chez nos clients. De plus en plus, notre clientèle souhaite obtenir un vrai forfait, ce qui ne signifie pas l'emprisonnement! J'entends par là que la clientèle cherche une offre comme celle lancée en 1984: le "Ski à gogo": nous fournissons le transport en couchette, le transfert à l'hôtel, l'hébergement au choix du client ainsi que l'abonnement sur les remontées mécaniques. Ce qui ne signifie pas un encadrement façon club de vacances, car le client n'a chez nous aucune contrainte: c'est une philosophie. D'ailleurs, nous disons toujours à l'hôtelier avec lequel nous négocions

de Railtour est très stable: plus de 65 % des clients nous sont fidèles. Dans le cadre de la CITA (1), en participant à un groupe de travail pour une approche marketing cohérente au plan européen, nous avons découvert que nous étions dans le coup: ainsi, le gros reproche fait au rail concerne les bagages. C'est pour cela que nous avons introduit en '85 des fourgons à bagages dans l'Alpina et le Ski-Express. Cela a eu un succès incroyable. Le client dépose ses bagages à la gare et les retrouve à l'hôtel. Nous n'avons pas eu de pertes, simplement quelques retards, avec une technique simple empruntée au trafic aérien, étiquette sur bagage sans procédure d'enregistrement!

(1) Conférence internationale des trains spéciaux d'agences de voyages.

c'est la vétusté du matériel, il faut savoir que nous travaillons avec du matériel qui a vingt ans d'âge, hormis quelques voitures un peu spéciales. La voiture-couchettes a vingt ans, et un concept qui remonte à la fin des années cinquante. Et ce n'est pas un habillage arc-en-ciel comme couche de fard qui va changer les choses! En 1978, nous avons défini ce que doit être la couchette moderne : avec un peu de chance, nous aurons ces nouvelles voitures dix ans après cette définition ... Il y a là quelque chose d'extrêmement préjudiciable dans l'image générale des chemins de fer. Evidemment, du nouveau matériel apporte des problèmes d'investissement et de coût. Le coût du matériel ferroviaire en Belgique est extrêmement élevé par rapport aux autres pays. Le problème de l'investissement n'est pas la faute de la SNCB, mais ce que j'appelle une faute collective. Voilà le point noir. Cela dit, je ne suis pas en conflit avec la direction du matériel, je dis simplement que notre matériel a trop vieilli par rapport à la concurrence. Et il n'est pas minuit moins cinq pour mettre en service du nouveau matériel : il est minuit cinq! Pour le reste, mes relations avec la Direction de l'Exploitation et la Direction Commerciale sont excellentes.

ACTUEL. Et les horaires?

J.C. Nous avons atteint un niveau de qualité où, sauf évolution majeure, je ne vois pas comment progresser encore.

En revanche, il faudrait arriver au respect de l'heure promise. Ce n'est plus concevable de se permettre des retards d'une heure! L'atout du chemin de fer, c'est justement sa ponctualité. Les clients l'attendent et il ne faut pas les décevoir.

Communication plus claire

ACTUEL. Quelle image donner de Railtour?

J.C. Vous avez sans doute regardé les deux dernières émissions de télé à la RTBF et sur RTL. Notre souci est de faire passer le message suivant : les trains internationaux ne sont pas des trains comme les autres. Les trains de Railtour offrent un niveau de confort et de qualité de service auxquels vous n'avez sans doute jamais songé pour le rail. En Belgique, où le train n'est finalement qu'un grand métro national où le confort est bon en raison des efforts consentis, trop de gens confondent l'image du train qu'ils empruntent tous les jours et l'image beaucoup plus attractive du train international. C'est tout un problème de communication externe!

ACTUEL. Vous travaillez avec une agence de publicité?

J.C. Oui. Même si l'idée de départ vient de chez nous. Nous travaillons avec une petite entreprise familiale : M & M. Dans notre proposition de marketing, nous disons qu'il y a deux responsabilités en matière de communication externe :

1. L'image générale du chemin de fer ressort de la responsabilité du réseau sur lequel la promotion se fait.
2. A l'organisateur du voyage d'animer le réseau de distribution.

Notre responsabilité, c'est donc de positionner Railtour sur le plan de la distribution.

Nous ne pouvons, en tant que tour-opérateur, prendre en charge la promotion de l'image générale du chemin de fer. Savez-vous que la Générale de Banque a consenti ± 75 millions pour sa dernière campagne d'affiches "Je veux, je suis ..." Or la moindre campagne de publicité offrant un certain degré de visibilité coûte 15 millions! Nos 300 millions de chiffres d'affaires ne nous permettent pas cela. Les programmes et les brochures constituent déjà un gros investissement.

C'est donc au réseau ferroviaire de promouvoir l'image générale du chemin de fer. Ce réseau a parfois à un certain moment un intérêt ailleurs que dans le seul secteur du tourisme. Ainsi, la SNCB a décidé de relancer l'offre IC-IR dans les limites du budget dont elle dispose (NDLR : voir Les Echos) - d'un point de vue personnel, je vous dirai que je n'aime pas l'affiche! - Bon, tout cela pour dire qu'on arrive partout en Belgique à la même conclusion : au transporteur de faire valoir son produit, au tour-opérateur de prendre le relais pour le secteur vacances.

(suite page 9).

RAILTOUR : PORTRAIT DE L'ENTREPRISE :

Structure : SPRL au 13.09.56
Société anonyme au 27.12.57
Société coopérative au 28.04.76.

Place occupée dans le secteur des tour-opérateurs : 29ème.

Siège social : Chaussée de Boondael, 6 1050 Bruxelles.

Direction : Jacques Cornet, Administrateur gérant.

Personnel occupé : 36 personnes

Parts : 3,4 % SNCB
Le restant est détenu par 108 agences de voyages.

Principales données financières : (en millions)

	1982	1983	1984	1985
Chiffres d'affaires	260,853	272,404	231,194	244,602
Cash-flow	-2,704	6,269	2,545	2,194
Bénéfice	-4,438	5,341	0,766	0,235
Fonds propres	6,744	12,085	12,821	13,041
Valeur ajoutée	21,835	27,800	25,482	26,338

(suite de la page 8).

Au vu d'un sondage effectué fin octobre 85, il apparaît qu'il fallait agir sur l'image du train et de son rapport qualité prix pour les vacances. J'ai fait une série de propositions ... et l'on m'a répondu qu'il fallait attendre la réunion de juin '86.

Or, il apparaît clairement que l'on doit agir au niveau d'une offre à tarification dégressive en fonction du nombre de personnes voyageant ensemble à l'aller et au retour. Je pense que nous allons pouvoir aller dans ce sens, mais ... avec un an de retard. Globalement, le chemin de fer n'est pas assez rapide sur la balle!

ACTUEL. On a pu voir Railtour dans quelques émissions bien placées dans la grille télévisuelle. Vers un travail accru avec les médias?

J.C. Nous avons toujours eu de bons contacts avec les médias, parce que nous avons toujours pu leur donner une matière qui les intéresse. En mars '85 par exemple, nous avons pu montrer à la télévision la face cachée du Freccia del sole. Simultanément, nous avons pu montrer au public le service à bord. Récemment, à la RTBF, nous avons relevé le défi de la comparaison du train et de l'autocar. J'étais prêt à jouer le jeu, mais je regrette par exemple que la différence en heures de voyage n'ait pas été montrée de manière significative. En effet, cela me paraît totalement différent de partir en train à 16 h 12 à Bruxelles-Midi et de se retrouver le lendemain à 8 h à Riccione, par rapport à un départ en car à 19 h au Heysel pour arriver le lendemain à Riccione vers 14 h 00. La plage horaire est totalement différente. Je pense donc que certains atouts du rail ont été un peu mis sur le côté.

ACTUEL. Votre catalogue est-il bien compris par la clientèle?

J.C. La qualité de notre offre, c'est sa diversité; mais la diversité engendre la complexité. Mais nous allons faire un effort de clarification afin d'avoir une communication plus claire sur une offre diversifiée. Cette critique apparaissait dans l'émission de la RTBF, mais c'est une critique positive.

"Faire les Japonais"

ACTUEL. Les autocaristes ont lancé au printemps une campagne de promotion. L'avion charter est devenu moins cher. Que va faire Railtour?

J.C. L'autocar d'abord. Il se positionne dans l'opinion publique comme étant différent. Il est vrai que, dans le temps, il était difficile de différencier un bus de la SNCV et un autocar standard. Aujourd'hui, l'autocar a pris une forme, adopté un style qui se fait remarquer. Il a effectivement changé. Il a amené un accroissement de confort, non dans l'espace vital, mais bien dans les commodités: air conditionné, télévision, toilettes à bord, etc ... Ensuite, les clients ont été séduits sur le plan de leur sensibilité première: le prix.

Aujourd'hui, cet effet de nouveauté a un peu baissé. Et les autocaristes, habilement, soutiennent à nouveau cette image. Ils le font d'ailleurs avec

"La transformation du car n'est pas venue du petit autocariste mais des constructeurs qui ont considéré le marché potentiel".

l'aide des constructeurs d'autocars. La publicité à la télévision est fort habilement faite. Ne nous montrons pas mesquins, mais vous pouvez toujours courir pour avoir le cocktail à l'ananas! L'initiative de la transformation du car n'est pas venue du petit autocariste, mais des constructeurs qui ont considéré le développement du marché et ses potentialités. Leur objectif est d'ailleurs de surtout détourner les gens de la voiture individuelle vers le car. Mais ils attirent tout le monde car leur stratégie les pousse à "faire les Japonais" sur le marché: ils vont chercher ce que font les tour-opérateurs ferroviaires et aériens, et l'introduisent dans un produit attractif au niveau de la lecture de leur brochure.

Je leur tire mon chapeau, tout cela est fort bien fait, mais nous devons en tirer les conséquences et voir ce que nous allons faire avec les réseaux. J'ai engagé des négociations bilatérales avec les réseaux pour que, lors de la réunion plénière de juin, on puisse répondre à ce souci. Je dis toujours qu'il y a les dix commandements de la réussite, et il faut les appliquer. Mon père disait que l'attaque est la meilleure défense: je vais proposer une stratégie d'attaque. Mais il est vrai que je suis freiné par un matériel ancien, une qualité de transport presque momifiée.

L'avion ensuite: on a annoncé fin avril une baisse de prix de l'avion charter. Mais il s'agit d'une baisse qui ne touche que la part du transport. Et les 5 % de baisse annoncés constituent une ambiguïté voulue. C'est beaucoup de fumée pour pas grand-chose. De même, lorsque l'on décide d'augmenter de 6 ou 8 % les tarifs du train, nous nous montrons préoccupés par la perception qu'a le client de la chose. En effet cela ne signifie pas que le forfait vacances bouge!

ACTUEL. Que dire précisément de l'évolution des prix du train?

J.C. En trafic international, le prix du train constitue une juxtaposition de politique tarifaire propre à chaque

pays. Nous ne sommes pas encore parvenus à faire partager le concept suivant: de Bruxelles à Rimini, cela vaut autant en avion et en autocar. Pour le train, ce sera autant, aux réseaux de se répartir l'enveloppe. Mais notre tarif actuel est toujours une addition de francs belges et étrangers avec d'ailleurs l'impossibilité de choisir l'itinéraire. Le chemin de fer n'a toujours pas compris qu'il fallait arriver à trouver une clé de répartition. Il y a bien le tarif TEV mais il est trop nouveau. Lorsque, pour être compétitif, il faut descendre à 50 %, ce n'est déjà plus la même chanson. J'ai fait des suggestions. Si sur un billet à 100 %, la Belgique prend 19 %, qu'elle prenne donc 19 % sur le tarif réduit de bout en bout.

Idem pour l'étranger. Mais je pense que nous allons déboucher sur une offre intéressante pour contrecarrer la route, surtout au plan de la voiture individuelle. Les gens utilisent la voiture parce qu'ils pensent que ce n'est pas cher et parce qu'ils ont le sentiment d'intimité. Nous allons donc leur offrir une tarification spéciale s'ils viennent à plus de deux et à maximum six. Nous recréons ainsi une entité psychologique "voiture familiale" à un tarif intéressant. Nous sommes enthousiastes: s'il n'y a pas d'enthousiasme, rien ne marche. ■