

SAVOIR-FAIRE



Plein feu sur les clients et le marketing chez De Lijn

# La métamorphose de De Lijn

De Lijn veut doubler le nombre de ses voyageurs d'ici dix ans. Et ce n'est pas une vaine promesse: la société flamande de transport en commun a déjà réalisé cet exploit entre 2000 et 2007. D'une société publique terne, De Lijn s'est en effet muée en entreprise efficace sous la direction d'Ingrid Lieten.

Benny Debruyne

Lors de sa création, en 1991, De Lijn s'est longtemps demandé s'il devait se doter d'un service de marketing. À l'époque, sa publicité se limitait à des dépliants, et d'aucuns estimaient que l'imprimeur était parfaitement à même de gérer cette tâche. C'est finalement l'opinion inverse qui a prévalu. L'année dernière, Saskia Schatteman, alors directrice

du marketing de De Lijn, a même été élue *marketeer* de l'année.

La transformation a été radicale: le nombre de voyageurs a doublé, un nouvel échelon hiérarchique a trouvé sa place entre la direction et la base, et la culture d'entreprise a opéré un virage à 180 degrés: autrefois fermée, l'entreprise est devenue ouverte et tournée vers le client. «Nous venons d'une culture où tout le monde

échouait collectivement, mais personne individuellement», explique Ingrid Lieten, directrice générale depuis 2002. La refonte de l'ancienne culture d'entreprise est un processus de longue haleine, qui commence maintenant à porter ses fruits. «Il faut ancrer solidement la nouvelle structure dans l'entreprise. Je ne crois pas aux managers de crise qui chamboulent la structure en deux ans.»

SAVOIR-FAIRE

## RÉPERTORIER LES FACTEURS POSITIFS ET NÉGATIFS

«Le changement soulève des réactions positives et négatives dans toute entreprise», explique Ingrid Lieten. Cependant, le développement jouait clairement en notre faveur: on arrive plus facilement à convaincre les travailleurs du bien-fondé de son projet quand l'entreprise peut croître. Nous avons donc utilisé la croissance rapide de De Lijn pour mettre l'accent sur l'urgence de la situation.» Certains estimaient en effet qu'aucun changement ne se justifiait. D'après eux, tout allait pour le mieux puisque De Lijn avait plus de voyageurs. «Mais le nombre de voyageurs avait doublé: la situation était intenable avec le même personnel et la même structure.» En plus d'une mauvaise perception de l'urgence, les réticences syndicales et la culture fermée de l'entreprise pouvaient également entraver le changement.

Dès son entrée en fonction, Ingrid Lieten n'a pas fait mystère de ses objectifs: transformer la société flamande de transport en commun en une entreprise tournée vers le client. Pour ce faire, la directrice a traduit cette ambition en projets stratégiques. La société a d'abord défini la nouvelle orientation; elle a ensuite analysé les processus à changer, sans négliger de

vérifier si elle respectait ses propres valeurs lors de ces changements. La direction a fait en sorte que les membres du personnel se sentent concernés par les processus. Pour mettre en œuvre cette vision, De Lijn a basé son approche sur le modèle préconisé par le bureau de conseils Empact, spécialisé dans les transformations des processus de *management* (cf. encadré page 51).

## COMMENCER PAR LE DÉPARTEMENT LE PLUS OUVERT

De Lijn a d'abord fait peau neuve au niveau de son service marketing. À l'époque, ce département n'occupait qu'une place modeste par rapport aux autres, mais il était ouvert à l'innovation. Les responsables du marketing ont adopté l'approche centrée sur les clients introduite par Ingrid Lieten et ont redéfini leurs tâches en conséquence. C'est ainsi que l'étude de marché a gagné en importance. De Lijn n'a plus pris le client comme point de départ, comme il le faisait autrefois, mais a adopté une approche diversifiée visant à mieux servir les différentes catégories de clients. Les canaux de vente ont cessé d'être dévalorisés, et l'entreprise a engagé des porte-parole pour gérer sa communication de manière plus

professionnelle. «Il faut gérer la communication interne et externe en parallèle dans une entreprise telle que De Lijn», soutient Ingrid Lieten. «Il est inacceptable que nos travailleurs apprennent quelque chose sur leur entreprise en lisant le journal. Et vice versa, que des informations internes

## Les syndicats demandent «plus de concertation»

Geert Witterzeel, secrétaire de la section «transport public» de la CSC pour le Limbourg et le Brabant flamand, estime que De Lijn a peut-être lancé trop de projets en un laps de temps relativement bref, mais se réjouit également de changements initiés sous l'impulsion d'Ingrid Lieten. Selon lui, la situation serait parfois déséquilibrée.



«Les investissements en marketing doivent rester proportionnels au reste. Il est normal d'essayer de vendre son produit, mais notre cœur de métier consiste à transporter des personnes du point A au point B, y compris dans les parties les plus reculées du pays.»

Malgré les efforts de la société pour améliorer la concertation avec les syndicats – des réunions informelles sont désormais organisées –, le syndicaliste appelle à un renforcement de la communication et de la concertation. Il se dit par contre satisfait des initiatives en matière de coaching et de sécurité. «Nous sommes nous-mêmes demandeurs de séances de coaching, pour que chaque jour, les chauffeurs puissent parler de leur problème à quelqu'un. Par ailleurs, la direction ne s'oppose pas, ou très peu, à nos demandes d'amélioration de la sécurité. Elle est prête à investir dans ce domaine», explique Geert Witterzeel.

| Division | Amélioration                               | Description                                                                                                                                        | Action             | Responsable |
|----------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------|
| C & R    | Scénario pour les projets de communication | Rédiger un scénario par étapes, comprenant les échéances. Comme projet pilote, on rédigera un scénario pour les projets stratégiques.              | Processus + Schéma | Danny       |
| K & V    | Réactions des clients en ligne             | Plan pour que les clients puissent communiquer leurs remarques en ligne de manière efficace.                                                       | Plan               | Filip       |
| M & C    | Plan de formation                          | Rédiger un plan de formation pour les travailleurs. M & C les aideront à mieux faire leur travail, tant sur le plan professionnel que relationnel. | Plan + données     | Sonja V.    |

De Lijn a fait le point sur sa situation et déterminé ses objectifs. Pour faire le lien entre la situation présente et les objectifs, la société a établi de manière interactive une liste de 64 améliorations possibles, qui est devenue son plan d'actions. Les projets étaient tout aussi bien modestes (adaptation des formulaires de réclamation) que de grande envergure (mise à jour des profils de clients).

## SAVOIR-FAIRE

«Je ne crois pas aux managers de crise qui chamboulent la structure en deux ans»



Ingrid Lieten, directrice générale de De Lijn.

## De Lijn en chiffres

► **1 milliard de voyageurs par an** : tel est l'objectif de De Lijn pour 2020, soit le double du nombre actuel.

► **77 % des voyageurs étaient satisfaits** ou très satisfaits du service, d'après une enquête réalisée en 2008. L'offre et la ponctualité sont bien notées, mais la communication pourrait être améliorée. De Lijn a donc investi 12 millions d'euros dans la modernisation du service d'information sur les trajets, le renforcement du fléchage, les déviations et les panneaux d'information en temps réel à 750 arrêts importants.

► **4 % de chauffeurs allochtones et 25 % de chauffeurs féminins** : deux objectifs que De Lijn veut atteindre l'année prochaine en matière de diversité.

► Le gouvernement flamand devrait accorder à la société un budget d'investissement de **340 millions d'euros** par an à l'avenir pour lui permettre de mettre en œuvre le nouveau plan de mobilité 2020. Actuellement, le gouvernement flamand consacre 170 millions d'euros en investissements, sur une dotation totale d'environ 900 millions d'euros. Quelques éléments clés de ce plan : 41 nouvelles lignes de bus, 33 nouvelles lignes de tram, dont des trains légers (trams sur voie ferrée), essentiellement pour lutter contre la congestion du tra-

fic autour de Bruxelles, d'Anvers et de Gand. D'après De Lijn, les coûts occasionnés par les embouteillages sont beaucoup plus importants que l'investissement supplémentaire.

► De Lijn investit **20 millions** par an dans la sécurité. La société a instauré le «moniteur de sécurité» en novembre et dressé la liste des quartiers à problème. Ce moniteur répertorie les quartiers dans lesquels les mesures de sécurité sont appliquées, et à quel moment. La présence renforcée de contrôleurs et des véhicules dotés de caméras de surveillances – dans un cinquième de tous les bus et trams – sont les mesures les plus courantes. À la suite des récents incidents à Anderlecht et à Dilbeek, les mesures de sécurité ont été encore renforcées dans ces quartiers.

► De Lijn comptait **8.274 travailleurs** en 2008, soit près de 1.500 de plus que cinq ans plus tôt. Le chiffre d'affaires a également crû, passant de 607 millions d'euros en 2003 à 851 millions en 2007.

► Les embouteillages augmenteront de **35 %** au cours des prochaines années, prévient De Lijn, s'appuyant sur des études scientifiques. Dans le même temps, notre société devient plus écologique. Avec son plan de mobilité, De Lijn entend bien jouer un rôle pour éviter les problèmes de mobilité redoutés.

se retrouvent souvent étalées dans la presse.»

La métamorphose du département marketing montre que cette approche centrée sur le client a pu entraîner des changements radicaux. Ainsi, auparavant, c'était le département de l'exploitation qui gérait les lignes de bus. Mais lorsque des clients potentiels d'un quartier mal desservi demandaient la création d'une nouvelle ligne, les employés de ce service se braquaient sur les problèmes potentiels que cette extension aurait pu engendrer. «Ils s'interrogeaient sur le coût de ce changement et sur la difficulté à adapter l'offre de bus», se souvient Ingrid Lieten. La directrice générale a ainsi confié au département marketing une importante mission consultative lors de la création de nouvelles lignes. Les responsables du marketing abordent ce genre de demande sous un tout autre angle : ils vérifient si De Lijn peut toucher plus de clients en changeant son offre de bus. Si tel est le cas, ils demandent ensuite à leurs collègues de l'exploitation si leur proposition est réalisable. «Le département marketing a joué un rôle de levier ; après un certain temps, le département de l'exploitation a lui-même demandé si ses processus pouvaient être passés au crible. Ses responsables ont compris que le changement pouvait ouvrir de nouvelles possibilités. D'une attitude défensive, ils sont passés spontanément à une attitude positive», relève la directrice générale.

## LE CLIENT, UNE AUTORITÉ EXTERNE

Enquête de satisfaction de la clientèle tous les deux ans, redéfinition des publics cibles, nouvelles procédures pour recueillir le *feed-back* des clients : De Lijn met les petits plats dans les grands pour collecter un maximum de données objectives sur ses clients. «Le client est l'autorité externe par excellence», estime Ingrid Lieten. Connaître ses attentes permet non seulement d'améliorer l'offre, mais facilite également les contacts avec les partenaires ou d'autres parties concernées.

Les négociations sur la fameuse carte à puce illustrent bien cette stratégie. Son but ? Permettre aux usagers de voyager librement sur les réseaux de De Lijn, de la STIB, des TEC et de la SNCB par le biais d'une seule carte électronique. Ces compagnies de transport avaient toutefois des idées diamétralement opposées sur la manière de mettre en œuvre ce système. «Quand on introduit une nouvelle technique telle que la carte à puce, on part trop vite de la technique, alors qu'il faut d'abord se demander ce que veut le client. Il ressort d'études que celui-ci souhaite une carte qui lui permette d'aller partout et qu'il puisse recharger facilement.» La nouvelle carte à puce sera testée dès 2010.

Dans ses relations avec les syndicats, De Lijn insiste aussi sur l'importance des clients. «Nous essayons de convaincre les syndicats de déposer des préavis de grève, afin de pouvoir avertir les usagers. Les parents n'aiment pas que leurs enfants attendent sur le bord de la route un bus qui n'arrivera pas.»

## RENDRE LE CHANGEMENT VISIBLE

«Pour changer les personnes, il faut partir de ce qui les motive», affirme Marcia De Troyer, du bureau de conseils Impact. «Un changement ne pourra s'inscrire dans la durée que s'il est initié par les chefs directs.» Pour chaque résultat escompté, De Lijn s'est demandé ce que le projet chan-



gerait pour la direction, les collaborateurs ou les clients. En outre, la société a toujours constitué des équipes composées de membres de la direction proches du terrain. Impact a soutenu la direction et le

Marcia De Troyer, du bureau de conseils Impact



## Trois outils pour associer le personnel au changement

❖ L'**équipe de changement** a vérifié quand les projets d'amélioration pouvaient être prêts, adaptant le planning au besoin. Cette équipe se composait d'une dizaine de personnes qui se réunissaient une ou deux fois par mois. Si un changement concernait un groupe de travailleurs, l'un d'entre eux était invité.

❖ L'**adoptiometer** a permis à la direction d'évaluer le degré d'adhésion des collaborateurs aux changements. À la sortie d'une séance d'information, ceux-ci recevaient un questionnaire où ils pouvaient indiquer dans quelle mesure ils acceptaient le changement.

❖ Un **chef d'équipe** chapeaute soixante chauffeurs. Auparavant, les chauffeurs devaient se débrouiller seuls en cas de problème ; aujourd'hui, ils sont coachés. Un manager régional est responsable de trois dépôts. Les chefs d'équipe et les managers régionaux forment un tout nouvel échelon hiérarchique dans l'entreprise.

personnel dans cette métamorphose par le biais d'ateliers et de journées de marketing. «Au cours de ces journées, les travailleurs comprennent que le client doit être au cœur des préoccupations de l'entreprise. Des clients viennent en effet témoigner, et des membres du personnel leur fournissent des explications. On n'utilise pas de présentations, mais un jeu par groupe de huit personnes. Les travailleurs reçoivent par exemple un dessin sur lequel toutes les fonctions sont indiquées, de manière à ce qu'ils sachent qui fait quoi et en quoi chaque activité contribue aux objectifs de l'entreprise. Ils doivent ensuite compléter le nom de la bonne personne à côté de chaque responsabilité. À la fin de l'exercice, chacun comprend qu'il participe à une vaste entreprise qui a pour but de satisfaire le client.»

Pour Marcia De Troyer, il est essentiel que toutes les transformations soient bien visibles. «Tous les trois mois, nous regroupons toutes les actions qui sont prêtes et nous les annonçons. Le personnel peut ainsi constater que les choses bougent vraiment, et les personnes qui ont œuvré au changement sont mises à l'honneur.» ■