

**Haute Ecole**  
**« ICHEC – ECAM – ISFSC »**



**Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire**

## **Comment améliorer la satisfaction client de la STIB ?**

Mémoire présenté par :  
**Jeremy BOSTAJI**

Pour l'obtention du diplôme de :  
**Master en sciences commerciales**

Année académique 2022-2023

Promoteur :  
**Marc MONDUS**

## Engagement anti-plagiat

*Je soussigné, BOSTAJI Jeremy, en Master en sciences commerciales, déclare par la présente que le mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.*

*Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »*

Date : 22/05/2023

Signature :

A handwritten signature in black ink, appearing to read "BOSTAJI Jeremy", is written over a horizontal oval shape. A small downward-pointing arrow is located at the bottom right end of the oval.

## Remerciements

Je tiens à exprimer ma sincère gratitude envers les personnes qui m'ont soutenu tout au long de la réalisation de mon mémoire.

Je voudrais tout d'abord remercier mon promoteur, Monsieur Marc Mondus, pour ses précieux conseils, sa relecture attentive et sa disponibilité sans faille tout au long de mon travail. Sa grande expertise et son accompagnement ont été déterminants dans la réussite de mon projet.

Je remercie également Monsieur Samit Bostaji pour avoir facilité ma mise en relation avec l'entreprise qui a été le sujet de mon étude. Sa contribution a été cruciale pour la réalisation de mon travail et je lui suis très reconnaissant.

Aussi, je tiens à exprimer ma gratitude envers Monsieur Amaury Van de Zande, collaborateur de la STIB, pour son feedback précieux au sujet du guide d'entretien des études qualitatives. Ses commentaires pertinents et ses conseils ont permis d'améliorer significativement la qualité de mon travail et de répondre aux exigences de ce mémoire.

Enfin, je souhaite exprimer ma reconnaissance envers mes parents, mes amis et ma compagne pour leur soutien indéfectible tout au long de mes études. Leurs encouragements, leurs conseils et leur présence ont été d'une aide précieuse dans les moments difficiles.

Je suis profondément reconnaissant envers ces personnes pour leur contribution à la réalisation de mon mémoire. Leurs conseils et leur soutien ont été d'une aide inestimable tout au long de ce projet.

# Table des matières

Introduction générale .....	1
La satisfaction client .....	3
Définition .....	3
Les raisons de déterminer la satisfaction client .....	4
Les moyens de mesurer la satisfaction clients .....	4
Les dimensions de la satisfaction client .....	7
Caractéristiques déterminant la satisfaction clients des services de transports en commun .....	8
La tactique marketing .....	9
Définition .....	9
Composants .....	9
La stratégie marketing .....	10
Définition .....	10
Différences entre stratégie et tactique marketing .....	12
Composants .....	11
Macro-environnement .....	12
Définition .....	12
Composants .....	12
Micro-environnement .....	13
Définition .....	13
Composants .....	13
SWOT .....	14
Définition .....	14
Composants .....	15
Présentation de la STIB .....	16
Mission, vision et valeurs .....	16
Ses priorités .....	16
Sa structure d'entreprise .....	17
Chiffres clés de 2021 .....	18
Rapport d'activités .....	18
Rapport financier .....	18

La satisfaction client de la STIB .....	21
Tactique marketing de la STIB.....	22
Produits .....	22
Tarification.....	25
Place .....	26
Promotion.....	28
Personnel.....	29
Preuves matérielles.....	30
Processus.....	31
Stratégie marketing de la STIB .....	32
La segmentation .....	32
Le ciblage .....	32
Le positionnement.....	33
Macro-environnement : Dans quel environnement évolue la STIB ? .....	34
Environnement politique .....	34
Environnement économique.....	34
Environnement socio-culturel .....	35
Environnement technologique.....	36
Environnement écologique .....	37
Environnement légal.....	38
Micro-environnement : Le marché des transports en commun à Bruxelles.....	39
La menace des nouveaux entrants .....	39
La concurrence intra-sectorielle .....	39
La menace des biens de substitution.....	39
Le pouvoir de négociation des fournisseurs .....	40
Le pouvoir de négociation des clients .....	41
Constat des forces de l'environnement.....	41
Concurrence indirecte .....	42
Explication des avantages par rapport aux transports en commun de la STIB .....	44
Explication des désavantages par rapport aux transports en commun de la STIB .....	44
Conclusion de la comparaison entre les transports en commun de la STIB et les moyens de transports alternatifs .....	45
SWOT : analyse des éléments internes et externes .....	46
Etudes de marché .....	48

L'étude qualitative.....	48
La cible et l'échantillon .....	48
Le profil des répondants .....	50
Les objectifs .....	50
La collecte des informations .....	51
L'analyse des résultats .....	51
L'étude quantitative .....	61
La cible et l'échantillon .....	61
Le profil des répondants .....	62
Les objectifs .....	62
La collecte des informations .....	63
L'analyse des résultats .....	64
Mise en place de recommandations.....	79
La sélection des recommandations.....	79
Développement des recommandations sélectionnées.....	80
Budgétisation des recommandations.....	89
Repenser le lien avec les usagers .....	92
Conclusion générale.....	94
Les limites de ce mémoire.....	95
Bibliographie.....	96

# Liste des figures

<b>Figure 1</b> : Customer Satisfaction Score .....	5
<b>Figure 2</b> : Net Promoter Score.....	5
<b>Figure 3</b> : Customer Effort Score .....	6
<b>Figure 4</b> : Structure d'une SWOT .....	15
<b>Figure 5</b> : Structure d'entreprise de la STIB .....	17
<b>Figure 6</b> : Recettes du trafic (en milliers d'€) .....	19
<b>Figure 7</b> : Taux d'endettement (en %) .....	20
<b>Figure 8</b> : Bilan 2021 (en millions d'€) .....	20
<b>Figure 9</b> : Satisfaction client par mode .....	21
<b>Figure 10</b> : Communication concernant la nouvelle application STIB .....	22
<b>Figure 11</b> : Page d'accueil web STIB.....	24
<b>Figure 12</b> : Communication concernant l'abonnement 18-24 ans Bruxellois à 12€ / an .....	28
<b>Figure 13</b> : Sensibilisation de la STIB pour ne pas rester coincé entre les portes d'un véhicule .....	29
<b>Figure 14</b> : Tickets et abonnements utilisés par les répondants.....	65
<b>Figure 15</b> : Pistes d'amélioration pour améliorer la satisfaction concernant la fréquence ....	66
<b>Figure 16</b> : Satisfaction des répondants concernant l'affluence.....	67
<b>Figure 17</b> : Satisfaction des répondants concernant la propreté.....	68
<b>Figure 18</b> : Pistes d'amélioration pour améliorer la satisfaction concernant l'accessibilité ...	70
<b>Figure 19</b> : Satisfaction des répondants concernant la sécurité .....	72
<b>Figure 20</b> : Satisfaction des répondants concernant le prix .....	73
<b>Figure 21</b> : Recommandation des services de la STIB par les répondants .....	77
<b>Figure 22</b> : Note globale des services de la STIB par les répondants .....	78
<b>Figure 23</b> : Agent de sécurité de la STIB .....	80
<b>Figure 24</b> : Barre de maintien anti bactérienne Alstom .....	82
<b>Figure 25</b> : Sièges de couleur rose réservés aux personnes à mobilité réduite en Corée du Sud .....	82
<b>Figure 26</b> : Véhicule avec sièges pour personnes âgées.....	83
<b>Figure 27</b> : Sens de circulation aux portes des métros .....	84
<b>Figure 28</b> : Carte pour l'ensemble du réseau de transports en commun de Belgique .....	84
<b>Figure 29</b> : Ticket mobile SNCB incluant un QR code .....	86
<b>Figure 30</b> : Lecteur de titre de transport Telpo .....	87
<b>Figure 31</b> : Tweet de la STIB concernant les perturbations du 28 avril 2023 .....	88

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1</b> : Les moyens de transports alternatifs .....	42
<b>Tableau 2</b> : Analyse SWOT de la STIB .....	46
<b>Tableau 3</b> : Profil des répondants.....	50
<b>Tableau 4</b> : Classement des dimensions en fonction de la satisfaction et de l'importance....	59
<b>Tableau 5</b> : Portrait des sondés en quelques chiffres clés.....	62
<b>Tableau 6</b> : Fréquence et cadre d'utilisation de la STIB par les répondants .....	64
<b>Tableau 7</b> : Classement des dimensions selon la satisfaction des sondés .....	75
<b>Tableau 8</b> : Budgétisation des recommandations retenues .....	89

# Introduction générale

La mobilité est un sujet de plus en plus crucial dans notre société, en particulier les transports en commun qui doivent répondre aux besoins actuels en matière d'environnement, de temps et d'argent.

Ces dernières années, j'ai développé un vif intérêt pour ce domaine et je souhaite m'y consacrer dans le cadre de mon projet de mémoire, car je crois que les transports en commun sont l'un des éléments clés de l'avenir de notre société. Au cours de mes études en marketing, j'ai acquis une compréhension approfondie de l'importance de la satisfaction client pour la réussite à long terme d'une entreprise. En effet, la satisfaction des clients est l'une des clés primaires qui permettent non seulement à une entreprise de prospérer, mais également de contribuer positivement à la société dans laquelle elle opère.

Ce choix m'a semblé évident, car il me permet de combiner deux sujets qui me touchent particulièrement dans le cadre du projet le plus important de mon parcours académique. Les enjeux de la mobilité et du marketing me semblent étroitement liés, car les transports en commun, entre autres, sont l'une des principales vitrines de l'image d'une ville ou d'une région. Améliorer la satisfaction des usagers et l'expérience de voyage est donc un enjeu majeur non seulement pour les entreprises de transport, mais aussi pour les autorités.

C'est dans cette perspective que j'ai décidé de mener mon projet de mémoire en explorant les interactions entre la mobilité et le marketing. Cette approche peut apporter de nouvelles perspectives et ouvrir la voie à des solutions créatives et durables pour répondre aux défis de la mobilité dans notre société actuelle. En effet, une approche intégrée entre ces deux domaines pourrait permettre de développer des stratégies de marketing plus efficaces pour les services de transport en commun, tout en améliorant l'expérience des usagers.

Ce projet de mémoire est pour moi une opportunité unique d'explorer deux domaines qui me passionnent tout en contribuant à la recherche et à l'innovation dans un domaine crucial pour notre société. En effet, la rédaction d'un mémoire sur l'interaction entre la mobilité et le marketing me permettra d'acquérir des connaissances et des compétences précieuses pour trouver un emploi qui combine ces deux aspects, tout en appliquant les connaissances que j'ai pu acquérir durant mes études à l'ICHEC.

Au-delà de cela, ce projet me permettra de développer mes compétences en organisation, en analyse critique et en gestion de l'information, compétences qui sont essentielles pour réussir dans le monde professionnel. Grâce à mes recherches, je pourrai acquérir une compréhension approfondie du secteur de la mobilité et du marketing, ce qui me sera utile pour trouver un emploi dans le département marketing d'une entreprise qui touche de près ou de loin à la mobilité, qu'elle soit nationale ou internationale.

En résumé, ce projet de mémoire me permettra de me rapprocher de mon objectif professionnel tout en acquérant des compétences et des connaissances précieuses pour réussir dans ce domaine en constante évolution.

J'ai donc décidé de collaborer avec une entreprise étroitement liée à la mobilité et aux transports en commun, qui me permettrait d'aborder la question du marketing dans le cadre de ce projet. Après plusieurs entretiens et discussions, j'ai trouvé l'entreprise avec laquelle j'ai travaillé et défini une problématique de recherche ciblant les thèmes souhaités : Comment améliorer la satisfaction des clients de la STIB ?

Ainsi, l'objectif principal de mon mémoire est d'améliorer la satisfaction des clients de la STIB. Pour cela, l'offre globale actuelle de l'entreprise sera analysée et adaptée si nécessaire afin de mieux répondre aux besoins de ses utilisateurs. Les résultats de cette analyse seront présentés sous forme de recommandations à mettre en œuvre par la STIB pour atteindre l'objectif fixé par ce mémoire.

A cet effet, plusieurs sujets seront abordés tout au long de ce projet. Tout d'abord, il est essentiel de comprendre certains concepts clés, tels que la notion de satisfaction client. Il sera important de déterminer ce qu'elle englobe, pourquoi et comment la mesurer, quelles dimensions sont impliquées, et d'analyser les caractéristiques influençant la satisfaction client des utilisateurs des transports en commun. Je continuerai avec les définitions et les composants de différents aspects du marketing qui seront abordés par la suite, tels que la tactique marketing, la stratégie marketing, le macro-environnement, le micro-environnement, ainsi qu'une synthèse de ces éléments à l'aide d'une analyse SWOT.

Ensuite, une analyse de l'entreprise sera nécessaire afin de comprendre son fonctionnement et les différents aspects pratiques qu'elle englobe. La présentation de la STIB, avec sa mission, sa vision, ses valeurs, ses chiffres clés, sa satisfaction client, sa tactique et sa stratégie marketing, seront les éléments importants de cette partie.

Nous poursuivrons avec l'analyse de l'environnement de l'entreprise, en utilisant l'analyse PESTEL, l'analyse des forces de Porter et un examen des concurrents indirects de l'entreprise. L'analyse de l'entreprise et de son environnement sera synthétisée à l'aide d'une matrice SWOT, qui regroupera les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de la STIB. Des enquêtes qualitatives et quantitatives seront également menées auprès des utilisateurs des transports en commun à Bruxelles, afin de déterminer les différents points d'amélioration pour la STIB.

Pour conclure, plusieurs de ces recommandations seront approfondies et évaluées en termes de budget afin de permettre à la STIB d'améliorer la satisfaction de ses clients et ainsi atteindre les objectifs de ce projet.

# La satisfaction client

## Définition

Contrairement aux transports en commun, il n'existe pas de définition claire pour déterminer ce que la satisfaction est réellement et ce qu'elle englobe. Nous pouvons néanmoins en avoir un aperçu à l'aide de différentes sources littéraires et professionnelles à notre disposition.

### Dictionnaires

Larousse propose 2 définitions :

- "Contentement, joie résultant en particulier de l'accomplissement d'un désir, d'un souhait" (Larousse, s.d., para.2).
- "Ce qui satisfait, répond à la demande de quelqu'un" (Larousse, s.d., para.3).

Le Robert nous propose également 2 définitions :

- « Acte par lequel on accorde à qqn ce qu'il demande. » (Le Robert, s.d., para.1).
- « Sentiment de bien-être, plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on juge souhaitable. » (Le Robert, s.d., para.2).

### Entreprises

La définition de Hubspot :

- « La satisfaction des clients est un indicateur qui permet d'évaluer à quel point les clients sont satisfaits d'un produit, d'un service ou d'une expérience. Elle mesure l'adéquation entre attentes et éléments obtenus. L'analyse repose sur le jugement, l'attachement, les émotions et le comportement client. »

La définition de Manager Go ! :

- « La satisfaction de la clientèle mesure l'état de contentement du client suite à son achat. C'est le résultat de la correspondance entre les attentes du client et le produit ou service qu'il achète...»

En substance, les différentes définitions trouvées nous permettent de comprendre que la satisfaction client provient de la synergie entre ce que le client attend d'un produit ou service et le résultat perçu par le client après l'achat et l'utilisation du produit ou service. L'on comprend également qu'il y a potentiellement une forte différence entre les clients, car leurs attentes et valeur perçue sont subjectives. Les attentes et évaluation d'un bien peut varier d'une personne à l'autre et peut également changer avec le temps.

## Les raisons de déterminer la satisfaction client

Il est important pour une entreprise de déterminer la satisfaction de ses clients, et ce, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, cela permet d'identifier les clients qui ne sont pas satisfaits et de déterminer les éléments qui influent sur leur manque de satisfaction. Comprendre ce qui limite la satisfaction des clients d'une entreprise lui permet de chercher et de trouver des pistes d'amélioration dans son parcours client et d'augmenter la fidélité de ses clients. Bien comprendre ses clients permet aussi de limiter les erreurs et les dépenses inutiles qui ne répondent pas aux besoins de ceux-ci. Un client satisfait et fidélisé sera également enclin à dépenser plus qu'un nouveau client.

Cela aura donc également un impact sur l'acquisition de nouveaux clients, en évitant la propagation d'avis négatifs à l'encontre de l'entreprise et de ses produits/services. Un client satisfait partagera plus facilement une expérience positive autour d'elle, diminuant ainsi les coûts publicitaires, augmentant la notoriété et améliorant l'image de marque. Ces nouveaux clients deviennent alors des ambassadeurs de la marque, augmentant ainsi leur fidélité, la boucle est alors bouclée (Hubspot, 2018).

En résumé, la détermination de la satisfaction client permet à une entreprise d'identifier des pistes d'amélioration, de fidéliser ses clients et de contribuer à son succès général. Une bonne satisfaction client permet également de réduire les coûts de l'entreprise.

## Les moyens de mesurer la satisfaction clients

La détermination de la satisfaction client repose sur différents KPI, voici les plus fréquemment utilisés.

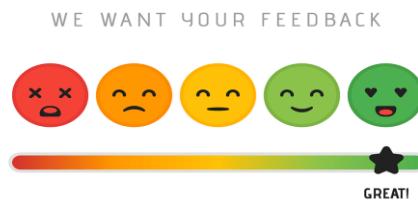
### CSAT

Le Customer Satisfaction Score ou CSAT est un indicateur qui permet de déterminer la satisfaction générale du client à court terme.

À la suite d'une interaction avec l'entreprise, comme l'achat d'un produit ou un contact avec le service client, l'entreprise vous demande de noter votre satisfaction. Cette note doit être rapidement déterminée et se résume souvent à une simple question à laquelle les clients répondent « oui-non » ou donnent une note de 1 à 4 ou 5. Les résultats permettent de définir un pourcentage de satisfaction des clients. L'on estime qu'une entreprise doit avoir un taux de satisfaction d'au moins 70%, et idéalement d'au moins 80% de clients satisfaits pour pouvoir les convertir en ambassadeurs de la marque (Easiware, 2020).

Si cet indicateur semble simple à utiliser, il ne faut néanmoins pas oublier qu'il a été déterminé sur une question très simple posée aux clients, sans aucune profondeur ni détails. Il ne suffira donc pas à lui-même et n'est pas un indicateur assez fiable pour être la seule mesure de satisfaction des clients.

**Figure 1 : Customer Satisfaction Score**



*Source:* Quiq. (2022). How to Improve Your Customer Satisfaction Score (CSAT). Consulté le 24 avril 2023 à l'adresse <https://quiq.com/blog/how-to-improve-your-csat-score/>

### NPS

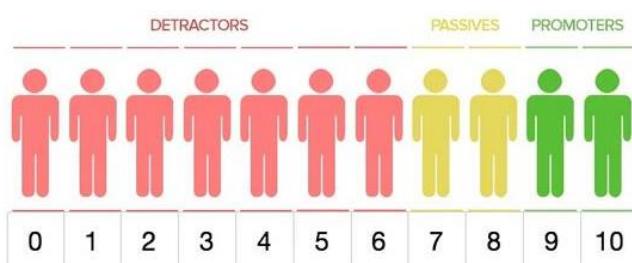
Le Net Promoter Score ou NPS est, quant à lui, un indicateur beaucoup plus fiable que le CSAT. Il permet de mesurer la satisfaction client à plus long terme.

Toujours après une interaction avec les clients, l'entreprise ne leur demande pas s'ils sont satisfaits, mais plutôt de mettre une note entre 0 et 10 sur la probabilité qu'ils recommandent les produits ou services à leur entourage. Cela permet de déterminer quels sont les promoteurs et détracteurs de la marque.

Une note entre 0 et 6 veut dire que le client est un détracteur et qu'il est donc mécontent. Une note entre 7 et 8 signifie que le client est globalement satisfait, mais qu'il n'exprimera probablement pas d'avis positif ou négatif à l'égard de l'entreprise et restera donc passif. Enfin, une note entre 9 et 10 est attribuée par les clients satisfaits et qui ont de fortes chances de recommander vos produits et services aux gens qui les entourent (Guest Suite, 2022).

Pour calculer le NPS, il faut faire une soustraction du pourcentage de promoteurs – le pourcentage de détracteurs. Le score se situera entre -100 et 100 et représente le degré de satisfaction de la clientèle (GetFeedback, 2019).

**Figure 2 : Net Promoter Score**



*Source:* Boeckelman, C. (2019, 15 février). How to Use Net Promoter Score® (NPS®) to Drive Growth. GetFeedback. Consulté le 15 février 2023, à l'adresse <https://www.getfeedback.com/resources/cx/using-nps-to-drive-growth/>

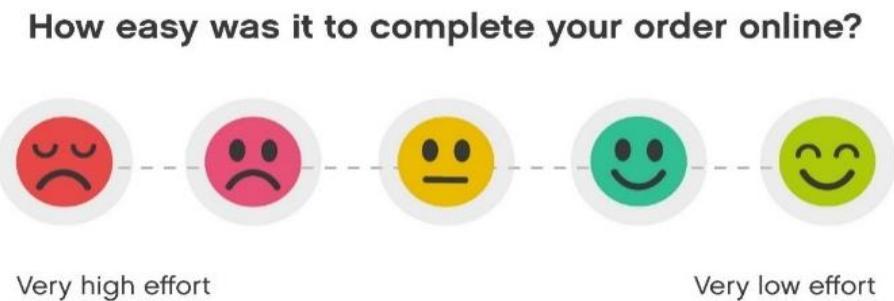
## CES

Le Customer Effort Score ou CES analyse le moment du parcours client où les clients fournissent le plus d'effort et détermine la pénibilité de l'achat. Cet indicateur ne se concentre pas sur la qualité du produit ou sur la réponse aux besoins des clients, mais plutôt sur la facilité à finaliser un achat ou obtenir une réponse.

Ce score se matérialise également sous forme de note, souvent entre 1 et 5. Une note entre 1 et 2 signifie que le client estime avoir fourni un effort relativement faible. Une note de 3 signifie que le client estime avoir fourni un effort modéré. Enfin, une note entre 4 et 5 signifie que le client estime avoir fourni un effort considérable, et qu'il a donc été difficile d'arriver au résultat souhaité (Smart Tribune, 2018).

Pour déterminer une note moyenne, on divise la somme de toutes les notes par le nombre de notes des clients. Plus une note est basse, et plus les intentions de rachat de ces clients sont hautes.

**Figure 3 : Customer Effort Score**



*Source: GroHawk. (2020, 3 juillet). Customer Effort Score | 6 Tips to Master CES | GroHawk. Consulté le 15 février 2023, à l'adresse <https://www.grohawk.com/customer-effort-score/>*

## Autres indicateurs

Il existe différentes façons de mesurer la satisfaction client, tel que le CSAT, le NPS et le CES. Mais d'autres possibilités existent également. Certaines entreprises mettent en place des questions ouvertes auxquelles leurs clients peuvent répondre librement. D'autres préfèrent analyser l'intention de rachat de ses clients, qui est un indicateur tout aussi précieux que les autres concernant la satisfaction et la fidélisation des clients.

## Les dimensions de la satisfaction client

La satisfaction peut être comprise à travers 4 dimensions différentes : la dimension cognitive, émotionnelle, affective et comportementale (Smart Tribune, 2021).

La dimension cognitive est la dimension la plus logique de la satisfaction client, car elle se base sur le jugement rationnel, analysant la réponse aux attentes du client par le produit ou service consommé. Cette dimension ne peut être prise en compte seule, car elle n'accorde aucune importance aux émotions du client. Elle ne s'intéresse qu'à l'utilité du produit, à son adaptation à la situation et aux attentes du client.

La dimension émotionnelle est un des éléments clés de la satisfaction client. Comme dit précédemment, la satisfaction client est quelque-chose de subjectif, qui change d'une personne à l'autre et varie également en fonction du temps. La satisfaction ou non d'un produit ou service ira de pair avec les émotions du client. Une émotion positive sera associée à la satisfaction, une émotion négative sera associée à une insatisfaction. La satisfaction n'est donc jamais purement rationnelle, ce qui rend la rendre difficile à déterminer et à mesurer.

La dimension affective est liée à la dimension émotionnelle, car elle aborde également un aspect subjectif de la satisfaction. Elle se concentre sur le lien affectif entre les clients et la marque, permettant de les fidéliser et d'en faire des ambassadeurs. Un client pourrait être satisfait de son achat, mais ne recommandera pas forcément l'expérience à son entourage. C'est pourquoi la dimension affective analyse les intentions de recommandations des clients à l'aide de différents outils, tel que le NPS que nous avons abordé précédemment.

La dimension comportementale est particulière, car elle s'intéresse peu à la satisfaction client. Elle se focalise sur l'intention de rachat des clients. L'intention de rachat n'est pas toujours liée à la satisfaction, car un certain nombre de clients insatisfaits restent fidèles (eg. Utilisation d'offres avantageuses), tandis que d'autres clients satisfaits chercheront d'autres produits ou services répondant à leurs besoins (eg. Concurrents proposent une offre plus intéressante). Il est nécessaire de mesurer non seulement la satisfaction, mais également les intentions de rachat.

## Caractéristiques déterminant la satisfaction clients des services de transports en commun

Différentes études ont permis de déterminer quels aspects étaient importants aux yeux des utilisateurs des transports en commun, permettant de déterminer leur satisfaction.

Les critères de satisfaction les plus étroitement liés aux services de transport en commun sont le confort et la propreté à bord, la politesse et la serviabilité des opérateurs, la sécurité ainsi que la fréquence et la ponctualité du service. Aux plus ces critères sont satisfaits, au mieux est la satisfaction générale du service (van Lierop, Badami, El-Geneidy, 2017).

La fidélité, quant à elle, est liée à la façon dont les usagers perçoivent le rapport qualité-prix, les interactions à bord avec le personnel, la sécurité et l'hygiène, ainsi que l'image et le sentiment de loyauté des usagers envers les transports publics. La perception des usagers est donc également impactée par ces éléments, et de la même façon. Aux plus ces critères sont satisfaits, meilleure sera la perception de la qualité du service.

Les utilisateurs des transports publics sont plus susceptibles de faire preuve de loyauté et de servir d'ambassadeurs de la marque pour l'entreprise s'ils ont une opinion favorable de l'organisation et s'ils la considèrent comme un élément essentiel de la vie urbaine

Il fut également démontré que la foule a une importance capitale aux yeux des utilisateurs des transports en commun. Il s'agit d'un élément flexible et que la satisfaction générale des utilisateurs baisse au fil du temps pour une concentration de foule. Il s'agit également de l'attribut ayant le plus faible taux de satisfaction. Mais cela joue un rôle moins important que d'autres attributs, tel que la fiabilité et la fréquence, qui sont les éléments les plus importants selon les voyageurs. L'affluence devient néanmoins plus importante que ces derniers, si la concentration de la foule atteint des niveaux élevés, tels que durant les heures de pointe (Börjesson, Rubensson, 2019).

Cette variation s'expliquerait par le fait que l'encombrement soit un attribut affectif, qui est traité différemment entre les individus. D'autres explications sont possibles, tel que la perception de la foule comme étant un élément externe au service, et que l'entreprise gérant les véhicules n'y est pour rien ou ne doit pas intervenir.

# La tactique marketing

## Définition

La tactique marketing se définit comme ceci :

- « Toute action entreprise par les spécialistes du marketing pour atteindre leurs objectifs généraux d'acquisition et de fidélisation des clients. » (SheerID.com, 2023).
- « Choix des moyens d'action détaillés résultant de la stratégie marketing et permettant la réalisation des objectifs fixés. » (Académie des Sciences Commerciales, 2023)

Des définitions relativement semblables, qui nous permettent de comprendre qu'une tactique marketing est un ensemble d'action qui ont pour but d'atteindre les objectifs d'une entreprise.

## Composants

La tactique marketing d'une entreprise de services est assimilée à 7P :

- « Les 7 P (provenant de l'anglais : Product, Price, Promotion, Place, People, Process, Physical evidence) sont une combinaison de stratégies marketing que vous pouvez utiliser dans n'importe quel marché développé. Les 7 P sont contrôlables et sujets de votre marketing environnant interne et externe. » (Studiomeadiaweb, 2017)
- « Le marketing des services est dominé par les 7P du marketing à savoir le produit (Product), le prix (Price), la distribution (Place), la communication (Promotion), le personnel (People), les processus (Process) et les preuves matérielles (Physical evidence). Le cadre 7P est l'un des plus populaires pour construire une stratégie de marketing, de la formulation de la stratégie à la mise en œuvre effective. » (Service & sens, 2016)

Ces 7P sont donc : les produits, le prix, la distribution, la promotion, le personnel, les preuves matérielles et les processus.

Le P-produit se concentre sur la base de l'offre de l'entreprise et détermine les avantages et bénéfices qu'un produit ou service aura et s'il répond aux besoins des clients. Cela englobe la totalité des caractéristiques d'un produit ou service proposé par une entreprise.

Pour le P-prix, une entreprise devra avoir une stratégie de prix pour ses produits et services. Il est important de savoir quel prix les clients sont prêts à acheter quelque-chose. Cet indicateur sera fondamental, car un prix trop haut ou trop bas ne pourra pas attirer les clients.

Le P-promotion distingue les activités publicitaires et de communication misent en place par une entreprise pour attirer de potentiels clients vers ses produits ou services. Attention également à la cible visée pour un bien ou services.

La distribution ou le P-place est l'endroit où les biens ou services proposés par une entreprise sont accessibles et peuvent être achetés. Le lieu d'achat sera déterminé par la cible visée et il sera donc souvent accordé au P-promotion.

Le P-personnel est l'ensemble des personnes au sein d'une entreprise et ce qui est mis en œuvre pour ces personnes. Le personnel aura un impact sur l'expérience du client, car le contact avec le client sera influencé par les compétences des employés d'une entreprise. L'expérience client dépend donc également du bien-être du personnel.

Le P-preuves matérielles est l'ensemble des éléments tangibles qui vont contribuer à la perception des services de l'entreprise. Les infrastructures, supports de communication, uniformes et éléments visuels d'une entreprise auront un impact sur la perception de l'expérience des clients.

Enfin, le P-processus regroupe les éléments mis en place par une entreprise pour assurer la qualité et la fiabilité de ses services, de la prise de contact jusqu'à la satisfaction du besoin du client.

## La stratégie marketing

### Définition

Contrairement à la tactique marketing, la stratégie marketing n'a pas une seule définition propre. Plusieurs variantes existent pour définir la stratégie marketing, en voici quelques-unes :

- « Une stratégie marketing va définir un ensemble de méthodes et d'actions à mettre en œuvre pour permettre à une entreprise d'atteindre ses objectifs de vente à l'échelle d'un marché donné, en cherchant notamment la meilleure adéquation entre l'offre et la demande de la clientèle ciblée. » (Hubspot, 2021)
- « La définition de la stratégie marketing est un processus consistant à analyser les opportunités existant sur le marché et à définir une offre concurrentielle s'adressant à une demande identifiée, puis à déterminer un plan d'actions et un système de contrôle qui permettent à l'entreprise de remplir sa mission et d'atteindre ses objectifs. » (M. Chevalier, P-L. Dubois, 2009)

- « La stratégie marketing est un plan d'actions coordonnées mis en œuvre sur le moyen ou long terme par une entreprise pour atteindre ses objectifs commerciaux et marketing. » (Définitions-marketing, s.d., para 2)

Sur base de ces différentes définitions, la stratégie marketing peut être perçue comme un plan à long ou moyen terme définissant les objectifs marketing d'une entreprise et les moyens qu'elle mettra en place pour les atteindre, en fonction de son marché et de ses ressources.

Cette dernière définition semble toutefois se rapprocher de la définition établie pour la tactique marketing. Il serait donc intéressant de faire la distinction entre les deux.

## Composants

Les 3 composants de la stratégie sont :

- La segmentation
- Le ciblage
- Le positionnement

La segmentation consiste à diviser un marché en de multiples groupes, ces groupes sont définis par les critères qui différencient une population.

Ces critères sont :

- La géographie (région, type d'habitat, tranches d'agglomération et climat)
- La socio démographie (âge, sexe, taille du foyer, cycle de vie familial, revenu annuel, catégorie socioprofessionnelle, niveau d'éducation, religion, nationalité, classe économico sociale et génération)
- La psychographie (style de vie et personnalité)
- Le comportement (situation d'achat, avantages recherchés, statut d'utilisateur, niveau d'utilisation, fidélité à la marque et la relation au produit)

(Kotler, Keller, Manceau, 2017)

Le ciblage implique de choisir un groupe de clients potentiels qui auront des caractéristiques communes et qui pourraient être intéressés par les avantages et bénéfices que proposent un produit ou service d'une entreprise.

Le positionnement rassemble ces éléments et les utilise pour créer une image mentale que les consommateurs auront du produit ou service. Le but de cette image est qu'elle soit assez distincte des concurrents et attractives, pour que le client soit enclin à acheter ce que propose une entreprise. Le positionnement doit tenir compte des attentes, besoins, envies/préférences des clients ciblés et des différences du produit avec ses concurrents.

## Différences entre stratégie et tactique marketing

Nous avons défini la tactique marketing comme un ensemble d'action qui ont pour but d'atteindre les objectifs d'une entreprise. La stratégie marketing fut définie comme un plan d'objectifs que l'entreprise souhaite atteindre sur base de son marché et de ses ressources.

La différence fondamentale se situe dans la durée et l'instantanéité de ces actions.

La stratégie marketing est la vision qu'une entreprise a à moyen ou long terme qui guidera l'ensemble de ses activités, tandis qu'une tactique marketing se réfère aux actions immédiates et concrètes mises en place pour atteindre les objectifs définis par la stratégie.

## Macro-environnement

### Définition

Le macro-environnement désigne l'environnement dans lequel une entreprise doit évoluer de manière globale. On fait alors référence aux caractéristiques générales de la société d'un pays, dont fait partie l'entreprise. Ces caractéristiques vont avoir un impact sur les acteurs du marché, que cela soit positif ou négatif, sans que ces acteurs puissent agir et influencer cet environnement (Economie.gouv.fr).

### Composants

L'étude du macro-environnement se compose de différentes caractéristiques qui nous permettent de comprendre le fonctionnement du marché et des facteurs d'influence. Ces caractéristiques, qui sont au nombre de 6, font partie de la méthode PESTEL (Hubspot, 2023).

Les facteurs d'influence de la méthode PESTEL sont :

- Les facteurs politiques : la stabilité politique d'un pays, sa fiscalité, le pouvoir des collectivités, les pressions politiques, les conflits internationaux influant sur le marché et l'impact de l'ensemble des décisions politiques sur un pays, et donc sur le marché.
- Les facteurs économiques : la situation économique du pays et son évolution. On aborde alors la croissance de l'économie, le pouvoir d'achat, le taux de chômage, l'inflation ou l'évolution de l'épargne de la population locale.
- Les facteurs sociologiques : ces facteurs sont fortement axés sur la population d'un pays. On y analyse le comportement des consommateurs, leur niveau d'éducation, les changements démographiques et les tendances au sens large.
- Les facteurs technologiques : cela regroupe les éléments en lien avec l'innovation. On y retrouve les avancées technologiques, le développement du secteur, les investissements dans la recherche et le développement et l'adaptation aux nouvelles technologies.

- Les facteurs écologiques : la durabilité des activités des acteurs du marché, les changements climatiques et les différentes problématiques liées à l'éologie / l'environnement.
- Les facteurs légaux : les législations, normes et lois misent en place dans le pays. Elles ont pour but d'influencer la sécurité, le travail, les affaires, l'environnement, mais également éviter les monopoles privés. Ces facteurs se mêlent facilement avec les facteurs politiques, c'est pourquoi il est possible de combiner ceux-ci, se transformant en facteurs politico-légaux.

## Micro-environnement

### Définition

L'analyse des 5 forces de Porter nous est utile dans le cadre de cette étude, car elle nous permet d'avoir une vision large de la concurrence existante et potentielle à laquelle la STIB doit faire face.

Cet outil est spécifiquement utilisé pour analyser l'environnement dans lequel opère une entreprise, en se concentrant sur la concurrence présente sur le marché. Il permet à l'entreprise d'examiner sa position par rapport au marché, ainsi que par rapport à ses concurrents, et de mettre en place des stratégies pour corriger toute faiblesse identifiée. En fonction de la manière dont l'entreprise parvient à maîtriser les 5 forces de Porter, elle peut être en mesure de rivaliser avec les autres entreprises et de les surpasser (Investpedia, 2023).

### Composants

La détermination du marché des transports en commun à Bruxelles, au bénéfice de la STIB, devra prendre en compte les forces suivantes (Dornbusch, 2018) :

- La menace des nouveaux entrants : il s'agit des acteurs qui ne sont pas encore sur le marché, mais qui pourrait l'être dans le futur. L'arrivée de nouveaux entrants mettrait la part de marché de la STIB en danger. La facilité ou difficulté de leur arrivée, en fonction de l'intensité des barrières existantes, déterminera l'affluence de ces nouveaux produits et services.
- La menace des produits de substitution : cela correspond à la possibilité pour les clients de se tourner vers des produits qui répondront aux besoins des (potentiels) clients de la STIB, sans être sur le marché des transports en commun. Leur présence et attractivité ne mettrait pas uniquement l'attrait de la STIB, mais également du marché tout entier.

- La concurrence intra-sectorielle : les acteurs existants du marché représentent toujours une menace pour une entreprise. Une forte compétitivité résulte fréquemment en une marge plus faible sur les produits et services, un risque de perte de part de marché, ainsi qu'un besoin de se différencier de la concurrence.
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs : la capacité des fournisseurs à exercer une pression sur les entreprises n'est pas à négliger. Si leur nombre est faible, leurs existante devient une nécessité pour leurs clients, les mettant ainsi en position de force pour exiger des paiements plus onéreux. A l'inverse, un grand nombre de fournisseurs disponible, signifie que les entreprises ont le choix entre une multitude d'offres, et qu'ils peuvent s'attendre à des prix plus compétitifs.
- Le pouvoir de négociation des clients : tout comme pour les fournisseurs, la capacité d'exercer une pression dépend du nombre de clients sur le marché. Une grande quantité de clients les met en position d'exiger une meilleure qualité des produits et services que propose une entreprise, tout en diminuant les prix. Si la quantité de clients est peu importante, les entreprises peuvent imposer des exigences et influencer leurs marges bénéficiaires sur les achats de leurs clients.

## SWOT

### Définition

La SWOT est une méthode d'analyse qui permet d'évaluer les points internes et externes abordés lors de la présentation de l'entreprise, ainsi que l'environnement étudié dans lequel la STIB évolue.

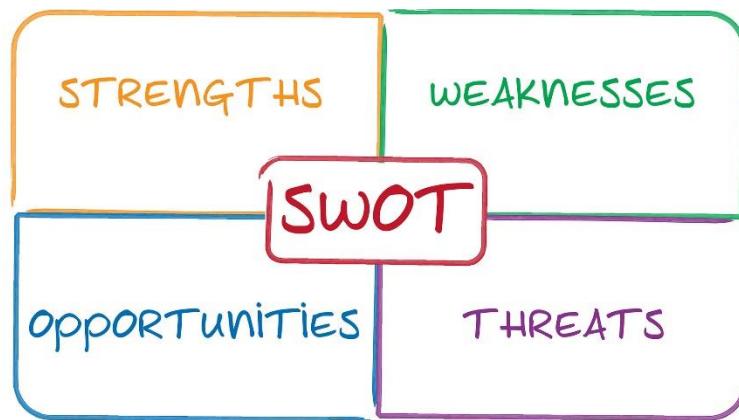
Effectuer une évaluation à l'aide de la méthode SWOT permet alors de faire un état des lieux des relations entre une entreprise et son marché. Cette approche permet de considérer l'entreprise sous un angle stratégique, aidant ainsi les dirigeants à prendre du recul et à prendre des décisions tactiques et stratégiques judicieuses sur les possibilités de croissance (BowNow, 2021).

Cette méthode peut également être utile pour structurer un projet de création.

Elle sera souvent représentée sous forme de tableau, améliorant ainsi la lisibilité et la compréhension de chaque point d'analyse.

Cette méthode peut également être utile pour structurer un projet de création. Elle sera souvent représentée sous forme de tableau, améliorant ainsi la lisibilité et la compréhension de chaque point d'analyse (System Project, 2022).

**Figure 4 : Structure d'une SWOT**



Source: How to Use SWOT Analysis for 2021 Marketing Strategy. (2021, 8 janvier). BowNow. Consulté le 16 février 2023, à l'adresse [https://bow-now.com/media/column/swot\\_analysis](https://bow-now.com/media/column/swot_analysis)

## Composants

Les forces (strengths), faiblesses (weaknesses), opportunités (opportunities) et menaces (threats) de l'entreprises forment ensemble la SWOT. Les forces et faiblesses représentent les aspects internes à l'entreprises, les opportunités et faiblesses seront les aspects influant externes (System Project, 2022).

Quelques explications supplémentaires à propos de la constitution de la SWOT :

- Les forces : ce que l'entreprise fait de bien, la qualité de ses produits et services, sa valeur ajoutée et ce qui la différencie de la concurrence, les compétences de son personnel et sa capacité de gestion.
- Les faiblesses : ce que l'entreprise ne fait pas bien, le manque de qualité de ses produits et services, l'absence de valeur ajoutée aux yeux des clients, l'insuffisance de compétences du personnel et de capacité de gestion.
- Les opportunités : les facteurs extérieurs qui peuvent exercer une influence bénéfique sur l'entreprise, tel que la disparition de concurrents du marché, la croissance des besoins pour les produits et services proposés par l'entreprise, l'arrivée de nouveaux clients ou l'ouverture de nouveaux marchés et l'assouplissement des régulations s'appliquant à l'entreprise.
- Les menaces : les facteurs extérieurs qui peuvent exercer une influence néfaste sur l'entreprise, tel que l'apparition de nouveaux concurrents du marché, la diminution des besoins pour les produits et services proposés par l'entreprise, et le durcissement des régulations s'appliquant à l'entreprise.

# Présentation de la STIB

La STIB (Société des Transports Intercommunaux de Bruxelles) est une entreprise publique de transport en commun qui gère les transports en commun dans la ville de Bruxelles et sa périphérie. La STIB exploite le réseau de métro, de tramway et d'autobus de Bruxelles. Elle est responsable de la planification, de la construction, de l'exploitation et de l'entretien du réseau de transports en commun, ainsi que de la vente de billets et de la fourniture d'informations aux usagers.

## Mission, vision et valeurs

La STIB a pour mission de répondre aux besoins de ses clients en termes de déplacement, en leur offrant la solution la plus adaptée, compétitive en termes de temps de trajet et de coût, tout en assurant un haut niveau de confort et de sécurité. L'entreprise met en œuvre ses actions en respectant un ensemble de principes qui sont regroupés sous le concept de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). Cette démarche consiste en une façon de travailler qui se base sur les valeurs de l'entreprise et sur les attentes des différents acteurs concernés, et qui la rend responsable de ses choix grâce à une stratégie spécifiques.

Sa vision est de contribuer, ensemble, à façonner le Bruxelles de demain en matière de transport.

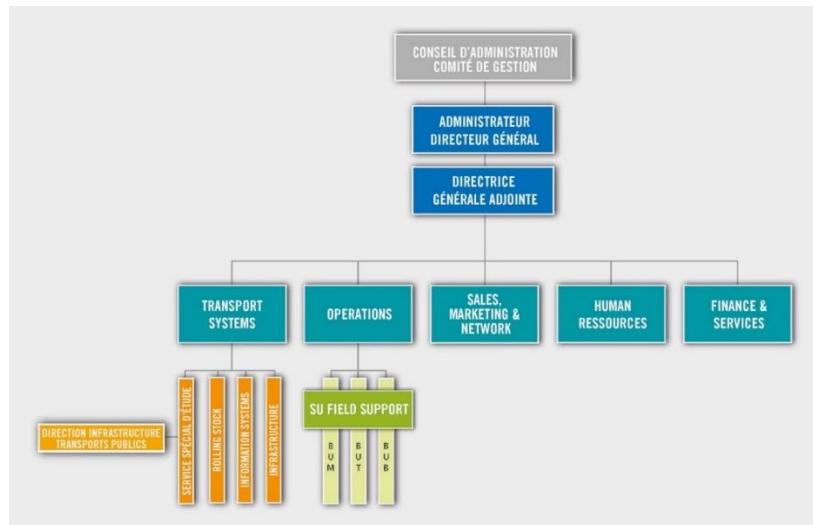
Pour atteindre ces objectifs, la société de transport bruxelloise a défini cinq valeurs fondamentales que ses collaborateurs doivent intégrer dans leur pratique professionnelle quotidienne. La responsabilité, l'attention, la simplicité et la rigueur, l'engagement et la fierté, ainsi que le travail en équipe sont des valeurs essentielles pour garantir la satisfaction des clients et atteindre la vision de l'entreprise.

## Ses priorités

La STIB s'engage pour une ville durable en améliorant la mobilité et la qualité de vie à Bruxelles. Elle a pour objectifs de réduire son empreinte écologique, d'assurer la sécurité de ses passagers, de proposer des solutions de mobilité accessibles à tous, de favoriser une plus grande cohésion sociale et de proposer un environnement de travail propice au bien-être professionnel et privé de ses collaborateurs.

## Sa structure d'entreprise

**Figure 5 : Structure d'entreprise de la STIB**



*Source : En bref / STIB - Rapport d'activités 2021. (s. d.). STIB. Consulté le 15 février 2023, à l'adresse <http://2021.stib-activityreports.brussels/fr/la-stib-en-bref>*

La STIB dispose d'une structure organisationnelle avec plusieurs niveaux de hiérarchie :

Tout en haut, nous retrouvons le conseil d'administration et le comité de gestion. Le conseil d'administration est responsable de l'approbation du budget de la STIB, de la conclusion ainsi que du suivi du contrat de gestion avec le gouvernement régional, de valider les accords collectifs négociés par le Directeur général-administrateur ou encore de conclure les conventions avec les autorités publics et les contrats / conventions d'un montant supérieur à 2.479.000€. Le comité de gestion exerce des responsabilités toutes aussi importantes, telles que la proposition de budgets d'exploitation au conseil d'administration, ainsi que leur suivi, l'approbation des comptes mensuels, la prise de décisions relatives aux contrats, aux emprunts, aux acquisitions ou aux aliénations immobilières, ainsi que l'autorisation d'actions judiciaires pour des montants compris entre 743.680€ et 2.479.000€.

Ensuite, nous retrouvons l'administrateur-directeur général de la STIB, qui s'occupe de la gestion quotidienne de l'entreprise et gère les contrats qui ne dépassent pas les 743.680€. Il sera tout de même impliqué dans les contrats avec des montants supérieurs, mais en tant qu'exécutant, car il met en œuvre les décisions prises par le conseil d'administration et le comité de gestion.

La hiérarchie se poursuit, avec la directrice générale adjointe et sa gestion des différents départements de la STIB : le système de transport, les opérations, ventes, marketing et réseau, les ressources humaines, finances et services.

# Chiffres clés de 2021

## Rapport d'activités

L'entreprise emploie plus de 10 000 personnes en 2021. Au cours de l'année, 858 nouveaux collaborateurs ont rejoint la STIB, principalement des conducteurs, des ingénieurs et des profils techniques. Cette embauche s'explique par le souhait de développer son offre de mobilité dans la capitale belge, ainsi que par le remplacement des employés partis à la retraite et des personnes ayant changées d'entreprise.

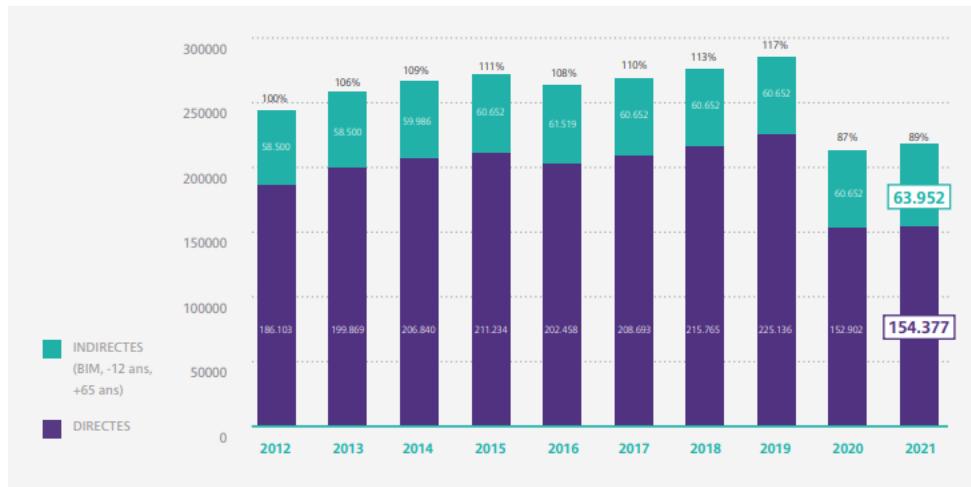
La STIB a réussi à améliorer son offre malgré la crise sanitaire de 2021. La fréquentation du réseau a augmenté de 12 % par rapport à 2020, atteignant 64 % du niveau enregistré en 2019. La répartition des voyages est relativement équivalente entre les trois modes de transport ( métro, tram et bus), mais le bus enregistre la meilleure progression. Les métros, trams et bus ont parcouru 50,6 millions de kilomètres en 2021, soit une augmentation de 9,7 % par rapport à 2020. Cette augmentation s'explique par l'ajout de nouvelles lignes et de nouveaux véhicules sur le réseau de la STIB. La capacité d'accueil annuelles des véhicules s'est élevée à 9,4 milliards de places-kilomètres, grâce à l'arrivée de nouveaux véhicules, à l'augmentation de la fréquence des véhicules et à la création de nouvelles lignes. La STIB a également augmenté la fréquence des métros sur les lignes 2 et 6, avec une augmentation de capacité de 10 % en pointe en novembre 2021 et de 20 % au total début 2022.

## Rapport financier

En 2021, la STIB a enregistré des pertes de 105,6 millions d'euros, principalement à cause des coûts liés à la pandémie de Covid-19 tels que l'achat de matériel de protection et le nettoyage intensif des infrastructures et véhicules. Les recettes ont tout de même augmenté légèrement grâce à la reprise progressive de la fréquentation. Les recettes de la vente de titres de transport ont augmenté de 2% par rapport à l'année précédente, pour atteindre 218 millions d'euros, principalement grâce à la vente de titres à la prestation et aux achats réalisés avec le paiement sans contact.

L'on remarque en analysant le graphique suivant, que les recettes indirectes, liées à la vente de titres à prix préférentielles, n'ont cessées d'augmenter malgré la pandémie. Celles-ci restants proches des 60 millions d'euros pendant presque une décennie, ont augmentés jusqu'à presque franchir la barre des 64 millions de recette en 2021. Les recettes directes en revanche ont été fortement impactées par le virus, mais remontent progressivement.

**Figure 6 : Recettes du trafic (en milliers d'€)**



*Source : RAPPORT FINANCIER 2021. (s. d.). STIB. Consulté le 16 février 2023, à l'adresse [https://www.stib-mivb.be/irj/go/km/docs/WEBSITE\\_RES/Attachments/Rapports%20annuels/2021/STIB\\_RA2021\\_RF\\_FR\\_web.pdf](https://www.stib-mivb.be/irj/go/km/docs/WEBSITE_RES/Attachments/Rapports%20annuels/2021/STIB_RA2021_RF_FR_web.pdf)*

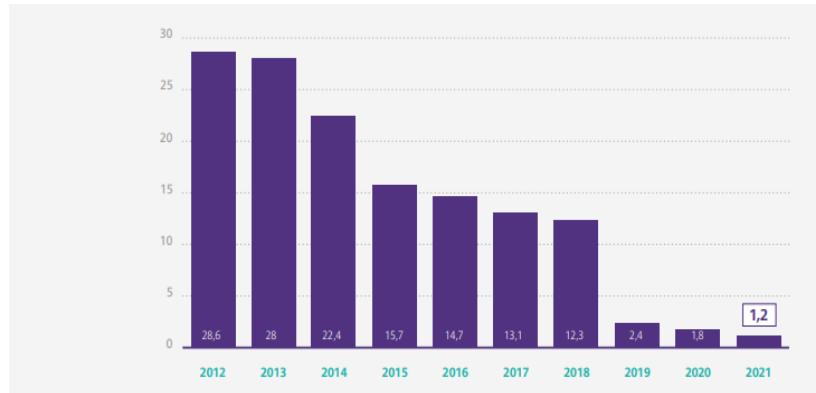
La STIB a poursuivi son programme d'investissements pour moderniser son réseau, qui prévoit un budget total de 6,2 milliards d'euros sur 10 ans. En 2021, les investissements ont atteint 391,5 millions d'euros, ce qui a permis notamment l'acquisition de nouveaux véhicules et le renouvellement des voies.

En 2021, la masse salariale en fonctionnement de l'entreprise représente 75% des coûts d'exploitation, soit 577 millions d'euros, en hausse par rapport à l'année précédente, principalement due à l'augmentation de l'effectif moyen. Cela couvre les rémunérations, les charges sociales et les charges de pensions. Les coûts d'entretien, de loyer, d'énergie de traction et d'approvisionnement ont atteint 174 millions d'euros en 2021, en baisse par rapport à 2020 (177 millions d'euros) principalement en raison de la diminution des dépenses liées aux travaux divers et de maintenance et atténuée par des nettoyages supplémentaires liés à la Covid-19.

L'endettement financier de l'entreprise ne cesse de baisser. En 10 ans, l'endettement court terme est passé de 14 millions d'euros à près de 2 millions. L'endettement long terme a grandement suivi cette trajectoire, avec un endettement passant de plus de 95 millions d'euros à environ 2 millions.

Le ratio de taux d'endettement, qui indique la capacité à rembourser les dettes avec les recettes générées dans l'année, est également en amélioration chaque année. En 2011, ce ratio était de 32,5 %, mais en 2021, il est descendu à 1,2 %.

**Figure 7 : Taux d'endettement (en %)**



*Source :* RAPPORT FINANCIER 2021. (s. d.). STIB. Consulté le 16 février 2023, à l'adresse [https://www.stib-mivb.be/irj/go/km/docs/WEBSITE\\_RES/Attachments/Rapports%20annuels/2021/STIB\\_RA2021\\_RF\\_FR\\_web.pdf](https://www.stib-mivb.be/irj/go/km/docs/WEBSITE_RES/Attachments/Rapports%20annuels/2021/STIB_RA2021_RF_FR_web.pdf)

Enfin, le bilan complet de l'année 2021 se caractérise par les éléments suivants (en millions d'euros) : 2.494 actifs immobilisés, 610 actifs circulants, 2.652 capitaux propres + provisions, 397 dettes court terme, et 55 dettes long terme.

**Figure 8 : Bilan 2021 (en millions d'€)**



*Source :* RAPPORT FINANCIER 2021. (s. d.). STIB. Consulté le 16 février 2023, à l'adresse [https://www.stib-mivb.be/irj/go/km/docs/WEBSITE\\_RES/Attachments/Rapports%20annuels/2021/STIB\\_RA2021\\_RF\\_FR\\_web.pdf](https://www.stib-mivb.be/irj/go/km/docs/WEBSITE_RES/Attachments/Rapports%20annuels/2021/STIB_RA2021_RF_FR_web.pdf)

## La satisfaction client de la STIB

Pour déterminer la satisfaction de ses clients, la STIB utilise le baromètre de satisfaction annuel qui est mis en place par Ipsos. Il est intéressant de mentionner que cette étude est menée par la Région de Bruxelles-Capitale (Bruxelles Mobilité) et pas par la STIB. La dernière enquête a été menée en ligne et par téléphone, avec la participation totale de 8.321 personnes.

**Figure 9 : Satisfaction client par mode**



21052876 – Baromètre de Satisfaction 2021 des Clients de la STIB

### Satisfaction par mode (usagers exclusifs de chaque mode)

La satisfaction envers les indicateurs principaux diffère selon le mode de transport exclusif utilisé.

Pour la plupart des indicateurs cités, la satisfaction est bien souvent meilleure selon les usagers exclusifs du bus ou du métro que selon les usagers exclusifs du tram.

		Scores moyens (/10)						
		Répondants	2021	2020	2019	2018	2017	2016
La STIB en général	Tous usagers	7,28	7,36	7,1	7,0	7,1	7,1	
	Excl. métro	7,3	7,4	7,0	7,0	7,2	7,1	
	Excl. tram	7,3	7,3	7,2	7,0	7,2	7,1	
	Excl. bus	7,3	7,5	7,0	6,9	7,0	7,0	
Fréquences	Répondants	2021	2020	2019	2018	2017	2016	
	Tous usagers	6,8	6,9	6,6	6,6	6,6	6,7	
	Excl. métro	7,0	7,2	6,5	6,6	6,8	6,9	
	Excl. tram	6,8	6,8	6,5	6,5	6,7	6,7	

		Scores moyens (/10)						
		Répondants	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Style de conduite	Tous usagers	7,2	7,2	7,0	6,9	6,8	6,8	
	Excl. métro	7,4	7,4	7,0	7,0	7,0	7,0	
	Excl. tram	7,2	7,0	7,0	6,7	6,8	6,8	
	Excl. bus	7,0	7,3	6,7	6,4	6,6	6,7	
Offre en soirée	Répondants	2021	2020	2019	2018	2017	2016	
	Tous usagers	6,2	6,3	6,0	6,0	5,9	5,9	
	Excl. métro	6,4	6,4	6,1	6,2	6,1	6,1	
	Excl. tram	6,2	6,2	5,8	5,8	5,9	6,1	

*Source : Baromètre de Satisfaction 2021 des Clients de la STIB - Rapport de synthèse*

En 2021, la STIB a obtenu pour la deuxième année consécutive une note de satisfaction globale de 7,3/10 dans une enquête réalisée par un bureau d'étude indépendant.

La note la plus faible pour les modes de transports est attribuée aux bus, avec une note de 6,7/10. Les trams obtiennent la note de 7,2/10 et les métros la note la plus haute, qui est de 7,4/10. La STIB estime que ces notes seront en croissance cette année grâce à l'augmentation des fréquences en heures de pointes et la mise en circulation de nouveaux véhicules, tel que les métros M7 qui ont été mis en circulation en 2021.

Les priorités des clients sont inchangées et restent la fréquence, le confort et la ponctualité. Le paiement sans contact est apprécié, tout comme les tarifs qui sont jugés globalement abordables. Les voyageurs accordent une attention croissante au sentiment de sécurité dans les transports, dans les stations et aux arrêts.

Ce baromètre est très descriptif et ne permet pas de comprendre les raisons de ces notes. Il est donc difficile d'utiliser ces informations pour améliorer la satisfaction des clients de la STIB en ne se basant pas sur un avis plus développé des usagers.

# Tactique marketing de la STIB

## Produits

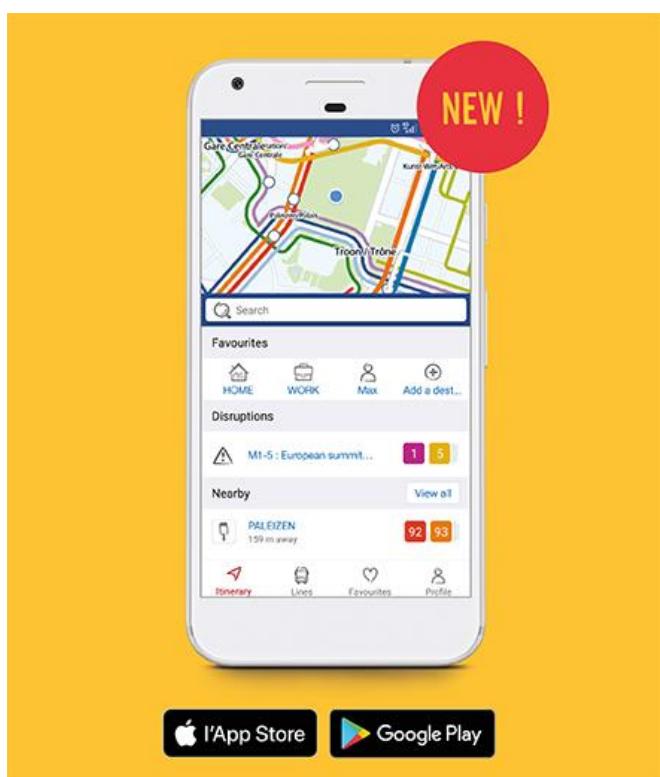
### Les modèles de véhicules

Les différents produits que propose la STIB forment un réseau. Ce réseau est constitué de plus de 1300 véhicules répartis sur 4 lignes de métro, 17 lignes de tram, ainsi que 66 lignes de bus (dont 11 lignes de bus de nuit). Ces différents tram, bus et métro circulent 7 jours sur 7, 20 heures sur 24 (*Voir annexe 1 : Les modèles de véhicules*).

La STIB, en plus de son réseau de véhicules, dispose également de plusieurs services complémentaires.

### L'application STIB-MIVB

**Figure 10 :** Communication concernant la nouvelle application STIB



La STIB dispose d'une application mobile, disponible sur iOS et Android. Elle permet de rechercher un itinéraire, de voir les horaires à toute heure de la journée, de voir les niveaux d'affluence des lignes et aux arrêts, de consulter la disponibilité des escalators et ascenseurs des stations et de gérer sa carte MOBIB en achetant ou en renouvelant un titre ou abonnement. Pour cette dernière fonctionnalité, il n'est néanmoins pas possible d'utiliser son téléphone de la même façon qu'une carte MOBIB à l'aide du NFC.

Source : Téléchargez l'appli de la STIB ! (s. d.). Dans STIB. Consulté le 17 février 2023, à l'adresse [https://www.stib-mivb.be/article.html?l=fr&\\_guid=20caa39f-c13d-3710-d094-aee46cd0ad26](https://www.stib-mivb.be/article.html?l=fr&_guid=20caa39f-c13d-3710-d094-aee46cd0ad26)

Near Field Communication, ou le NFC, est une technologie sans fil qui permet d'échanger des informations entre 2 appareils compatibles, et qui disposent donc de la technologie NFC. Il s'agit d'une communication à courte portée (généralement moins de 10cm), qui sera principalement disponible sur les smartphones, pour effectuer des paiements sans contact par exemple (Fandroid, 2021).

Cette technologie est d'ailleurs utilisée pour les paiements sans contact des bornes de paiement de la STIB, dont nous parlerons dans les 2 prochains points.

Le NFC peut donc être utilisé sur l'application de la STIB pour gérer les tickets et abonnements des clients, en leur offrant la possibilité d'acheter ou renouveler ceux-ci. Cependant, l'une des utilisations possibles du NFC n'est pas disponible dans les stations et véhicules de la STIB : valider son ticket ou abonnement avec la fonctionnalité NFC de notre smartphone. S'il est donc possible de faire un paiement sans contact et donc d'acheter un ticket avec le téléphone, il n'est cependant pas possible de remplacer la carte MOBIB et d'utiliser un smartphone avec le NFC à la place.

#### Le site web STIB

Le site de la STIB permet, tout comme l'application mobile, de rechercher un itinéraire, de voir les horaires, de voir les niveaux d'affluence, de consulter la disponibilité des escalators et ascenseurs des stations et de gérer sa carte MOBIB en achetant ou en renouvelant un titre ou abonnement. Il est toutefois plus complet, car on y retrouve une multitude d'informations qui ne sont pas disponibles sur l'app pour smartphone.

La page d'accueil regroupe plusieurs éléments pratiques que les utilisateurs peuvent utiliser dans le cadre de leurs voyages, ainsi que pour en apprendre plus sur la société de transports en commun.

En plus de permettre l'accès aux horaires, niveau d'affluence et itinéraires, le centre de la page rassemble des articles au sujet des perturbations et interruptions actuelles et futures du réseau, des renseignements sur les grèves, des nouveautés apportées aux véhicules et au rail ou encore des informations au sujet des nouvelles offres.

Dans l'entête, on retrouve les services supplémentaires proposés par la STIB, tel que les Noctis, l'Airport Line, ainsi que la possibilité de combiner un abonnement STIB avec les offres de voiture partagée Cambio ou des parkings vélos pour continuer sa route avec les transports en commun.

De nombreuses données relatives aux activités et l'identité de l'entreprises y sont accessibles et bien plus encore.

***Figure 11 : Page d'accueil web STIB***



Source : STIB - Société des Transports Intercommunaux de Bruxelles. (s. d.). STIB. Consulté le 17 février 2023, à l'adresse <https://www.stib-mivb.be/index.htm?l=fr>

### Les autres produits et services

En plus de proposer un réseau de transports et des outils permettant d'améliorer cette expérience, la STIB propose une variété de produits et services pour répondre aux besoins de ses utilisateurs :

- Les titres de transport : ensemble d'offre de tickets et abonnement pouvant être utilisés sur une carte MOBIB.
- Les services pour les personnes à mobilité réduite : des transports plus adaptés aux besoins de personnes à mobilité réduite, offrant des services de taxi ou des accompagnements pour les déplacements.
- Les services de parking : la STIB met à disposition de ses usagers 7 parkings gratuits en périphérie pour leur permettre de laisser leur véhicule en dehors du centre de Bruxelles.

## Tarification

Pour pouvoir circuler sur le réseau de la STIB, il faut faire l'acquisition d'un ticket papier ou d'une carte MOBIB, une carte en plastique qui contient une puce. Ces cartes MOBIB existent en 2 versions : personnelle et basic. La carte MOBIB personnelle ne peut avoir qu'un seul utilisateur et est donc affiliée à cette personne. La carte MOBIB basic est anonyme, mais ne permet pas la création d'abonnements.

La STIB pratique une politique de prix très variée, en fonction de l'âge et du statut de l'utilisateur, mais également en fonction du type de ticket ou encore du nombre de places achetées.

### *Titres à l'unité*

- Enfants de moins de 6 ans : gratuit
- Paiement sans contact : 2,10€ pour un voyage, 7,50€ maximum par jour, 7€ depuis Brussels Airport
- Carte MOBIB basic (sans aucun titre de transport) : 5€
- Brupass (carte de transports MOBIB) 1 voyage : 2,40€
- Brupass 10 voyages : 16,80€
- Brupass 1 jour : 8,40€
- Brupass XL (Bruxelles + Brabant wallon + Brabant flamand) 1 voyage : 3,20€
- Brupass XL 10 voyages : 22,40€
- Groupe scolaire (max 30 jeunes -18 ans + 2 accompagnateurs) 1 jour : 15€
- Ticket papier 1 voyage : 2,10€ valideur sans contact, 2,60€ en point de vente
- Ticket papier 1 jour : 7,50€ valideur sans contact, 8€ en point de vente
- Go2city (voyage depuis l'aéroport de Bruxelles) 1 voyage : 7€ valideur sans contact, 7,50€ en point de vente
- Go2city 10 voyages : 46€
- STIB 75 voyages : 105€

### *Abonnements et renouvellements*

- Enfants de moins de 12 ans : gratuit
- STIB 18-24 ans Bruxellois 12 mois : 12€
- Abonnement STIB : 49€/mois ou 499€/an
- Abonnement scolaire 12-24 ans : 12€
- Abonnement Brupass : 60€/mois ou 600€/an
- Abonnement Brupass XL : 84€/mois ou 840€/an
- Abonnement Brupass scolaire : 52€ les 2 premiers enfants, ensuite 40€ par enfant supplémentaire

- Abonnement Airport Line : 60€/mois
- SNCB + STIB : 49€/mois, 137€/3 mois ou 499€/an
- Abonnement 65+ : 12€/an à partir du 1 juillet 2023 (actuellement 60€/an)
- STIB BIM (intervention majorée) : 8,10€+mois ou 85€/an
- Abonnement 65+ BIM : gratuit
- Tarif social 12 mois : gratuit
- STIB malvoyant : gratuit
- STIB accompagnateur : gratuit

## Place

La vente des tickets et abonnement de transport se focalisent sur l'utilisation d'un ticket papier ou d'une carte MOBIB. La STIB travaille principalement avec des points de vente physiques, mais également avec une solution digitale avec un lecteur de cartes.

### Les automates

Les automates de vente GO offrent la possibilité d'acheter certains tickets mentionnés précédemment. Ces tickets comprennent le ticket STIB pour un voyage, le ticket STIB pour une journée, le ticket Go2city, ainsi que les tickets Brupass rechargeables avec la carte MOBIB. De plus, les automates permettent également de recharger un abonnement. Ces différents distributeurs sont accessibles 24h / 24 et 7j / 7, et on les retrouve dans les stations de métro ainsi qu'aux principaux arrêts de tramway et de bus. Il n'y en a pas moins de 400 disséminés dans toute la ville de Bruxelles.

Il existe deux variantes d'automates : l'automate bleu et l'automate rouge. L'automate rouge offre la possibilité d'acheter des tickets papier, d'acquérir une carte MOBIB et de charger de nouveaux tickets ou un abonnement. Les cartes de débit et de crédit, avec ou sans contact, y sont acceptées. Les paiements en espèces sont exclusivement acceptés sur ces machines, pour un montant d'achat maximal de 40€. Quant à la deuxième variante, les automates bleus, ils sont considérés comme plus rapides et permettent uniquement de charger des tickets et des abonnements, qui peuvent être réglés exclusivement par carte bancaire.

### BOOTIK

La STIB propose également des points de vente où l'accueil et l'assistance pour les achats sont disponibles. Tous les types de tickets peuvent y être achetés. De plus, il est possible d'y gérer les abonnements, que ce soit l'achat d'un premier abonnement, la demande d'un abonnement à tarif préférentiel ou gratuit, le renouvellement d'un abonnement, l'acquisition d'une carte MOBIB ou encore le remplacement d'une carte défectueuse ou perdue. Les paiements peuvent s'effectuer par carte de crédit, carte de débit ou en espèces.

Ces points de vente, appelés BOOTIK, sont particulièrement utiles pour obtenir des informations sur les tarifs et pour demander des indications pour un itinéraire.

Contrairement aux automates, on ne retrouve pas une grande quantité de BOOTIK à Bruxelles. On en retrouve à la Gare du Midi, à la Gare de l'Ouest, Roodebeek, Rogier et Porte de Namur, pour un total de 5 BOOTIK.

#### KIOSK

Les points KIOSK sont une version intermédiaire entre les automates et les BOOTIK. Les différences principales avec les BOOTIK sont qu'il n'y est pas possible de gérer un abonnement à tarif préférentiel et qu'ils sont plus petits que les BOOTIK, mais plus nombreux. Les modes de paiement y sont donc similaires et la plupart des titres de transport y sont disponibles.

Les 14 points de vente se retrouvent uniquement dans les stations de métro de la ville. Ces KIOSK se trouvent à Arts-Loi, De Brouckère, Louise, Mérode, Montgomery, Porte de Namur, Rogier, Saint-Guidon, Schuman, Simonis, ainsi que dans les 4 gares principales (Midi, Ouest, Nord et Centrale).

#### SHOP

Les points SHOP sont des grandes surfaces ou des librairies qui offrent la possibilité aux personnes possédants une carte MOBIB personnelle ou basic de la recharger ou de la renouveler. Les abonnements concernés sont les abonnements mensuels et les abonnements annuels pour les personnes de plus de 65 ans. Il est également possible de charger des tickets sur la carte de transport.

Le type de paiement varie entre les différents lieux de vente. Il est généralement possible de payer par carte bancaire et en liquide. Au total, on compte 90 librairies et grandes surfaces proposant ce service. Il est possible de les retrouver sur le site web de la STIB.

#### L'achat en ligne

Enfin, la STIB propose également 3 solutions différents pour acheter son titre de transport en ligne.

La première solution consiste à recharger sa carte sans lecteur. Pour cela, il faut encoder les informations liées à sa carte MOBIB sur le site web de la STIB et effectuer l'achat. Le titre de transport acheté sera disponible sur les automates et valideurs des métros 24h après l'achat, ou pendant 96h sur les valideurs des trams et bus.

La deuxième est de recharger sa carte MOBIB directement à l'aide d'un lecteur de cartes. Il faudra néanmoins installer le logiciel « MOBIB Reader » avant de procéder à cette recharge.

La dernière solution est la création d'un compte sur le site web afin d'y acheter et gérer des cartes STIB nominatives, de consulter l'historique des validations avec les cartes de paiements sans contact, ou encore d'y gérer le profil client.

## Promotion

### Attirer des clients

La promotion des services de la STIB se fait principalement sur les réseaux sociaux et dans ses stations et aux différents arrêts de bus et trams. On y retrouve des offres que la STIB propose, comme l'abonnement à 12€ pour les étudiants, ou encore les tickets pour 1 jour à 7,50€.

**Figure 12** : Communication concernant l'abonnement 18-24 ans Bruxellois à 12€ / an



Source : Un an de STIB pour seulement 12 euros. (s. d.). STIB-MIVB. Consulté le 16 février 2023, à l'adresse [https://www.stib-mivb.be/article.html?l=fr&\\_guid=a0054b7b-6341-3a10-e798-c919ee85ab8b](https://www.stib-mivb.be/article.html?l=fr&_guid=a0054b7b-6341-3a10-e798-c919ee85ab8b)

### Sécurité et bien-être

La STIB a un modèle de publicité qui ne se concentre pas uniquement sur l'acquisition de client, mais également axé sur la sécurité et le bien-être de ses utilisateurs, ainsi que de ses employés.

Il s'agit principalement de campagnes de sensibilisation. Dernièrement, une campagne portait sur le respect du personnel de la STIB, à la suite des 657 agressions verbales et 113 agressions physiques recensés en 2021. Une autre campagne était destinée aux utilisateurs de trottinettes électriques et aux cyclistes, leur rappelant l'importance d'être vigilants sur la route et de suivre le code.

D'autres spots divers sont visibles pour les usagers, mettant en avant les comportements à adopter en cas de problèmes, ainsi que les comportements à éviter dans les transports en commun.

**Figure 13** : Sensibilisation de la STIB pour ne pas rester coincé entre les portes d'un véhicule



*Source : Rédaction. (2020, 21 janvier). Entre la STIB et Mortierbrigade, vous feriez mieux de ne pas vous en mêler - PUB. Consulté le 16 février 2023, à l'adresse <https://pub.be/fr/avec-la-stib-et-mortierbrigade-vous-feriez-mieux-de-ne-pas-vous-en-meler/>*

Comme pour l'acquisition de clients, les messages sont surtout reliés sur les réseaux sociaux et dans ses stations et aux différents arrêts de bus et trams.

## Personnel

Le personnel est l'une des clés pour le bon fonctionnement d'une entreprise. Il fabrique les biens et services nécessaire à la création de valeur, et donc à la création de richesse de l'entreprise. La STIB, comme tout autre société publique ou privée, dépend de son personnel pour subsister.

La STIB met en œuvre des politiques favorisant le bien-être et l'épanouissement des collaborateurs. Par exemple, l'entreprise offre à ses employés des possibilités de formation continue et de perfectionnement pour les aider à progresser professionnellement. Ces formations permettent de travailler des compétences techniques, mais également des compétences comportementales, comme le leadership et le management. Ces formations se font à l'école de management et l'école technique de la STIB, ainsi qu'au centre d'entraînement pour apprendre à conduire les différents véhicules du réseau.

Par ailleurs, la STIB mène des actions pour favoriser la diversité et l'inclusion des collaborateurs. En particulier, l'entreprise promeut l'égalité des sexes et l'emploi des personnes handicapées. Des formations sont notamment offertes au personnel en matière de harcèlement sexuel dans les transports en commun.

La STIB attache également une grande importance à la sécurité et à la santé de ses collaborateurs en mettant en place des procédures de prévention des accidents et des maladies professionnelles, ainsi que des campagnes de sensibilisation, comme expliqué précédemment dans la partie « promotion » de ce document. Enfin, elle valorise également la participation des employés dans la prise de décisions importantes et lui offre la possibilité de s'exprimer à ce sujet.

Cependant, le mécontentement se fait parfois ressentir de la part des collaborateurs, en particulier auprès des utilisateurs. Plusieurs grèves ont lieu depuis plusieurs années, limitant la circulation des moyens de transport pour une ou plusieurs journées. Les revendications des syndicats concernent actuellement le gel des salaires, qui ne permettrait pas de revaloriser la rémunération des travailleurs et de s'ajuster à l'inflation et à la perte du pouvoir d'achat.

Ce manque d'accord entre les employés et le secteur public a un impact sur l'expérience client et se traduit par un agacement des usagers de la STIB, diminuant ainsi la satisfaction des voyageurs.

Il existe une disparité entre les messages que la STIB communique concernant le bien-être de ses employés et les sentiments réels ressentis par ces derniers.

## Preuves matérielles

Un certain nombre de preuves ont déjà été évoquées. La STIB dispose d'un grand nombre de trams, métros et bus, constituant sa flotte de véhicules. Ces véhicules sont mis à disposition des utilisateurs dans des stations souterraines et à des arrêts en surface. Elle dispose également des points de vente physiques, tel que les BOOTIK, KIOSK ou encore les distributeurs automatiques GO. Ces points de vente se retrouvent dans les stations et arrêts dispersés à travers la ville et fournissent des cartes MOBIB et papier pour les tickets et abonnements.

Aussi, les employés de la STIB portent des uniformes facilement identifiables qui permettent aux clients de les reconnaître facilement. De plus, les véhicules et les infrastructures de la STIB sont marqués avec l'identification visuelle de la STIB, ce qui contribue à renforcer la présence de la marque dans l'espace public.

Pour finir, il existe également des statistiques de performance de l'entreprise, ainsi que des témoignages d'anciens clients pouvant crédibiliser l'existence du service.

## Processus

La STIB met en place un certain nombre de processus permettant de gérer son activité et de garantir la fiabilité de ses services aux utilisateurs.

Tout d'abord la STIB cherche à maintenir une qualité de service satisfaisante, cohérente et uniforme sur l'ensemble de son réseau. Cela inclut la régularité des passages, la planification des horaires, la propreté des véhicules, des stations et des arrêts, la disponibilité des informations et des services, ou encore la sécurité des passagers. Tous ces éléments doivent être coordonné pour offrir la meilleure expérience possible aux clients.

Malheureusement, il y a parfois des retards, des pannes techniques ou des incidents qui peuvent affecter la régularité, la qualité et la livraison globale des services.

# Stratégie marketing de la STIB

## La segmentation

La STIB utilise plusieurs types de segmentation pour mieux comprendre et répondre aux besoins de ses clients.

Tout d'abord, la segmentation géographique permet à la STIB de comprendre les habitudes de déplacement des utilisateurs, en fonction de leur zone géographique. La STIB utilise également la segmentation démographique en analysant les caractéristiques socio-démographiques telles que l'âge, le revenu, la profession, etc. Cela permet de mieux comprendre les besoins spécifiques de différents groupes de clients. Un étudiant n'aura pas les mêmes besoins qu'une personne active par exemple.

La STIB utilise également la segmentation comportementale en prenant en compte différents critères tels que la fréquence d'utilisation, le moment de la journée et le type de trajet (travail, loisirs, études), etc. Par ailleurs, la compréhension des attitudes, des valeurs et des modes de vie des usagers fait partie de la segmentation psychographique.

## Le ciblage

La STIB cible plusieurs segments de marché en se basant sur des critères tels que l'âge, le revenu et le type d'utilisation des transports en commun. Les segments de marché les plus importants de la STIB sont les étudiants de moins de 25 ans, les travailleurs et les personnes de plus de 65 ans (le statut de pensionné n'est pas pris en compte). D'autres personnes utilisent bien évidemment les transports, tel que les touristes.

Leur utilisation ne se limitent pas aux déplacements professionnels, nombreuses sont les personnes se déplaçant pour leurs loisirs. De manière générale, toute personne voyageant dans Bruxelles est sujette d'opportunité pour la STIB, et peut donc être ciblée.

La STIB adapte ses offres et ses services en fonction des besoins et des attentes de chaque segment mentionné. Par exemple, la STIB offre des abonnements à tarif réduit pour les étudiants et personnes de plus de 65 ans, ainsi que des abonnements adaptés aux besoins des navetteurs travaillant à Bruxelles.

## Le positionnement

Le positionnement de la STIB est axé sur l'offre d'un service de transport en commun fiable, accessible et respectueux de l'environnement pour tous les habitants de la Région de Bruxelles-Capitale. La STIB cherche à se positionner comme un acteur clé de la mobilité urbaine durable, en proposant une alternative crédible à d'autres moyens de transport, tel que la voiture individuelle. Elle développe également des partenariats avec d'autres entreprises travaillant dans le secteur de la mobilité, afin d'offrir un plus large choix et plus de possibilités aux personnes souhaitant diminuer leur impact environnemental en voyageant, ainsi que d'autres bénéfices recherchés, comme limiter le temps dans les embouteillages par exemple.

Enfin, la STIB met en avant son engagement en faveur de l'innovation et de la technologie pour améliorer constamment l'expérience de ses utilisateurs.

Elle semble également avoir un positionnement axé sur le développement durable de la ville de Bruxelles : « En proposant des solutions de mobilité accessibles à tous et à un prix modéré, la STIB permet à la ville et à ses habitants de vivre mieux : aller au travail, à l'école, à la rencontre des gens, accéder aux loisirs, etc. » (STIB, 2022)

# Macro-environnement : Dans quel environnement évolue la STIB ?

## Environnement politique

La STIB est une entreprise publique grandement financée par le gouvernement de la région de Bruxelles-Capitale. Elle a notamment obtenu plusieurs investissements de la ville pour améliorer son infrastructure, permettant la diminution des embouteillages, de la pollution de la ville, mais également la réduction du stress et des nuisances sonores (STIB, 2021).

Même si ces investissements sont vus d'un bon œil, cela ne retire rien à la soumission de la STIB aux règlementations et politiques publiques que les gouvernements locaux et nationaux mettent en place.

Les décisions politiques auront donc un impact considérable sur le fonctionnement de l'entreprise. Ces décisions peuvent être modifiées à l'issu d'élections ou de changements gouvernementaux, affectant ainsi la stratégie et la tactique appliquée par la STIB.

L'augmentation ou la diminution des investissements perçus par la STIB, ainsi que toute autre décision prise en lien avec le financement des opérations, l'expansion du réseau ou encore les prix appliqués, influencera les activités de l'entreprise.

D'autres décisions politiques peuvent entraîner des conséquences pour la STIB, tel que la libéralisation du rail en Belgique.

Aucune décision n'a été prise à ce sujet actuellement concernant la libéralisation du rail dans la région de Bruxelles-Capitale. Mais cette éventualité pourrait mettre l'entreprise et son statut en danger et rendre son avenir incertain (Le Soir, 2019).

## Environnement économique

L'entreprise de transports en commun dépend grandement de l'économie de la ville dans laquelle elle opère. Comme expliqué dans le point précédent, les capacités de financement de la région auront un impact important sur les opérations de la STIB.

Si le gouvernement doit revoir ses investissements à la baisse, cela entraînerait certainement une diminution des effectifs de la STIB, ainsi qu'une potentielle diminution de la fréquence de passage des véhicules. Cela diminuerait donc la qualité du service, et par extension, la satisfaction des usagers.

La STIB dépend également plus généralement de l'économie de la Belgique. Ces dernières années furent difficiles avec la pandémie de COVID-19. Le PIB belges est en baisse depuis cet évènement (Ministère des finances et de la souveraineté industrielle numérique, 2020).

Cette année encore, la BNB estime que le déficit budgétaire serait aux alentours de 4,3% du PIB. Les finances publiques sont perçues comme préoccupantes, et cela pourrait donc se traduire par une baisse des dépenses dans le secteur public.

## Environnement socio-culturel

La STIB doit répondre aux changements économiques et politiques, mais également aux changements et à la diversité de la population bruxelloise.

La démographie de Bruxelles est extrêmement riche, elle est la seconde ville la plus cosmopolite du monde. 104 langues y sont parlées, on y croise près de 184 nationalités, avec plus de 45 nationalités différentes ayant au moins 1.000 habitants (Le vif, 2019).

La migration internationale est un contributeur majeur à la croissance démographique de la région, représentant environ un tiers des échanges de population entre la Belgique et l'étranger. Bien que la région perde des habitants chaque année à cause de la migration interne, la migration internationale continue d'influencer sa composition. Bruxelles contribue également à la dynamique migratoire à l'intérieur de la Belgique, avec plus de personnes qui quittent la capitale pour s'installer dans d'autres régions wallonnes ou flamandes, que les nouveaux arrivants provenant de Flandre ou de Wallonie (Statbel, 2022).

Les flux migratoires contribuent à la revitalisation constante de la population adulte de la ville, mais le solde migratoire en Belgique est négatif. Ce qui veut dire que plus de gens vivant en Belgique ont quitté Bruxelles pour d'autres régions que l'inverse. Le manque de logements abordables est la principale motivation pour fuir la capitale.

Ce rajeunissement permet de mentionner un autre élément en croissance au sein de la ville : la sensibilité environnementale des bruxellois. Selon des enquêtes récentes, il y a une forte sensibilisation parmi les jeunes concernant les problématiques environnementales et l'urgence climatique. Bien-sûr, les plus jeunes ne sont pas les seuls concernés par cette sensibilité. La majorité des personnes vivant dans la région de Bruxelles-Capitale considèrent que la pollution de l'air dans la ville est un problème considérable et ils sont prêts à prendre certaines mesures, même contraignantes, pour en limiter les effets (Bruxelles Environnement, 2021).

Enfin, le mode de vie et les habitudes de déplacements évoluent au même titre que la démographie et la sensibilité environnementale. Le travail à distance s'est rapidement démocratisé avec la pandémie de COVID-19 et est aujourd'hui monnaie courante au sein d'un grand nombre d'entreprises (DULBEA, 2022).

Les habitudes de déplacement se retrouvent changées à la suite de ces évènements, mais également grâce au développement de certains modes de transports alternatifs, comme la voiture partagée, les trottinettes et scooters électriques, la location de vélos ou encore le covoiturage.

L'ensemble de ces facteurs socioculturels sont en plein changement et peuvent impacter la demande, ainsi que l'offre de la STIB. Elle doit donc se montrer ouverte à ces changements et être attentive aux tendances.

## Environnement technologique

Le développement technologique oblige un grand nombre d'entreprises à innover. L'utilisation des outils digitaux est sans cesse en augmentation, surtout depuis la pandémie.

La demande en ligne devient de plus en plus importante et les canaux de distribution doivent donc se diversifier. La collecte de données et la diffusion d'information se font plus facilement depuis quelques années. Cela peut avoir un impact positif, mais il y a également des risques, comme les cyberattaques, vols et pertes de données. Certaines entreprises aussi peuvent rencontrer des difficultés lors de leur adaptation à cette transition digitale.

L'utilisation des Big Data, ainsi que leur ouverture dans le secteur des transports en commun, est une tendance ayant pour but d'améliorer l'efficacité des trajets utilisés par les usagers de la route. Leur utilisation permet également de déterminer les besoins futurs d'une ville en termes de mobilité et de la réponse qu'elle pourrait apporter à ces besoins. A l'aide de ces informations, il a par exemple été estimé que la ville de Paris aurait une demande en transport croissante de 20% entre 2015 et 2025, mais que la ville ne serait disposée qu'à une croissance en dessous de 10%. L'acquisition, la compréhension et l'utilisation des Big Data permettrait donc de faire face aux défis du secteur du transport (TransportShaker, 2018).

Ces dernières années, un certain nombre de nouveautés technologiques ont fait surface dans le cadre des transports, modifiant ainsi la perception de leur utilisation dans le futur. Le développement de la conduite autonome dans le secteur routier et du rail ou encore les alternatives considérées comme plus vertes aux énergies actuelles, sont quelques exemples des changements que l'on pourrait voir prochainement. Ceux-ci joueront un rôle capital dans le transport de demain (Chemours, 2019).

## Environnement écologique

Nous avons déjà fait mention des changements en termes de perception de l'environnement et de l'écologie des bruxellois.

La population recherche des moyens de transports répondants à leur sensibilité écologique. C'est pourquoi il y a un nombre croissant dans l'utilisation des transports durables à Bruxelles. L'utilisation du vélo est en augmentation de plus de 10% durant les heures de pointes dans la capitale en 2022 par rapport à l'année précédente. La croissance moyenne par an est de 11% depuis 2010. La propagation des vélos électriques n'est pas en reste, ils composent actuellement 30% des vélos sur les routes de la ville, avec une croissance de 3% en 2021 par rapport à 2020 (Vias,2022).

Les trottinettes électriques ont fait un bon de géant sur le marché, leur nombre a augmenté de 220% dans les rues bruxelloises et leur utilisation était en croissance de 122% entre février 2022 et février 2023 (Vias, 2022) .

Pour rendre la ville plus verte et agréable pour ses citoyens et visiteurs, un plan a été approuvé par le gouvernement bruxellois en 2020, le plan « Good Move ». Ce plan repense la mobilité dans la région et hiérarchise les différents modes de transports, limitant ainsi l'utilisation de la voiture individuelle.

Celui-ci est divisé en 6 axes :

- Good Neighbourhood: encadrer la mobilité dans les quartiers et améliorer la qualité de vie des habitants
- Good Network: organiser les réseaux de transport et assurer un service performant
- Good Service: offrir aux habitants et usagers de la Région une palette de services intégrés
- Good Choice: orienter les choix individuels et collectifs sans nuire à la liberté de chacun
- Good Partner: assurer une gouvernance partenariale du plan de mobilité
- Good Knowledge: mettre à jour les données de mobilité et évaluer régulièrement le plan Good Move.

(Bruxelles Mobilité, 2020)

De nombreuses mesures ont été mises en place, comme la réorganisation des transports en commun et de leur réseau, la mise en place de zones piétonnes et l'augmentation des pistes cyclables.

Le plan fut toutefois mal reçu par un grand nombre d'acteurs, tel que des représentants de petites, moyennes et grandes entreprises. Il est considéré comme trop contraignant, son but étant justement d'encourager aux changements des habitudes de déplacement pour les rendre plus durables.

## Environnement légal

Les transports publics et privés en Belgique et à Bruxelles doivent respecter un certain nombre de réglementations et de lois pour pouvoir circuler librement, et la STIB n'y déroge pas. La réglementation sur les émissions de CO<sub>2</sub>, sur le bruit et la pollution sonore, ainsi que la conformité aux normes européennes sont des exemples partagés par ces modes de transports (belgium.be, 2023).

Le parlement européen a récemment annoncé un accord sur des règles plus strictes en matière d'émissions de gaz à effet de serre. Cet accord a pour but d'atteindre l'objectif de neutralité carbone prévu pour 2050 (Parlement européen, 2022).

Au niveau national, il est plus difficile pour les véhicules les plus polluants d'accéder à la zone basse émission de Bruxelles. La réglementation devient plus stricte au fil des années, jusqu'à presque complètement interdire l'utilisation de voitures diesel à l'horizon de l'an 2025. Celle-ci s'accentue également pour les véhicules essence, LPG et CNG, mais de façon moins stricte que les véhicules diesel (Wallonie, 2022).

Les transports en commun font également face à des réglementations sur l'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite.

Le non-respect de ces réglementations et lois peut être le motif d'amende pour les conducteurs et entreprises.

## Micro-environnement : Le marché des transports en commun à Bruxelles

### La menace des nouveaux entrants

La STIB n'est que très peu influencée par la potentielle arrivée de nouveaux entrants sur le marché des transports en commun à Bruxelles. Elle a une forte position sur le marché et profite d'un monopole, malgré la potentielle menace de libéralisation du rail en Belgique. La société de transport public, en collaboration avec le gouvernement, reste maîtresse de ses décisions et des décisions prises pour les transports en commun à Bruxelles. Sa position n'est donc pas menacée à court terme, mais l'évolution des nouvelles technologies dans le secteur du transport pourrait attirer de nouveaux acteurs à plus long terme.

La présence de barrières élevées est aussi un frein pour de nouvelles sociétés de transport. La logistique nécessaire, ainsi que les investissements en matière d'infrastructures, de véhicules et de personnel, représentent des difficultés importantes pour des entreprises qui souhaitent s'implanter sur le réseau.

### La concurrence intra-sectorielle

Tout comme pour la menace des nouveaux entrants, la STIB n'est pas fortement impactée par la présence d'acteurs sur les réseaux routiers et ferroviaires de Bruxelles.

Les sociétés « concurrentes » de la STIB, que sont De Lijn, Tec et SNCB, ne sont pas réellement des concurrents. Tout comme la STIB, il s'agit de sociétés de transports en commun issus du secteur public. Ils représentent d'avantage des partenaires que des concurrents. L'existence de tickets combinant les titres de transport pour les 4 sociétés nommés « Brupass » en est une preuve.

La TEC et De Lijn peuvent représenter une faible concurrence sur certains tronçons qu'exploite la STIB, reprenant parfois les mêmes arrêts que la STIB. Cela dit, ces sociétés n'ont pas Bruxelles comme localisation principale pour leurs opérations, De Lijn desservant principalement la Flandre et la TEC assurant la liaison vers le réseau wallon.

### La menace des biens de substitution

Cette menace est beaucoup plus importante pour la STIB que les deux précédemment énoncées.

Le secteur du transport à Bruxelles ne manque pas d'alternatives. Un grand nombre de sociétés proposants des services de trottinettes électriques ont fait leur entrée ces dernières années. L'utilisation du vélo classique et du vélo électrique augmentent pour répondre aux besoins en matière de durabilité.

Leur utilisation corrobore avec les objectifs de la STIB : rendre la ville de Bruxelles plus verte. C'est pourquoi la société met également en avant l'utilisation des vélos et voitures partagées proposés par Villo! Et Cambio. Un système d'abonnement est disponible pour rouler à Villo!

Avec une carte MOBIB pour 32,60€ par an. Le parking pour les vélos des cyclistes est une offre que la STIB propose, non seulement pour les personnes souhaitant éviter de circuler dans les trams, métros ou bus de la ville avec leur vélo, mais également pour les personnes n'utilisant pas ces moyens de transport. Pour les personnes préférant la voiture partagée, Cambio est une alternative que le STIB encourage. Il est possible de combiner un abonnement STIB avec un abonnement Cambio et de profiter d'une réduction.

Ces 2 alternatives sont donc des partenaires de la STIB et ne peuvent donc pas être complètement considérés comme des produits de substitution à part entière. Il s'agirait plutôt de services complémentaires, répondant aux besoins de certaines personnes vivant à Bruxelles ou souhaitant se déplacer vers la capitale.

Cependant, des entreprises qui proposent de réelles alternatives sans être affiliées à la STIB existent. Dott, Lime, Bird, Trotty, Tier Mobility ou encore Flash sont quelques exemples de sociétés de trottinettes électriques n'ayant aucune affiliation avec le reste du réseau. Certaines entreprises proposent des services similaires, mais y ajoutent des services liés aux voitures. Poppy propose des trottinettes, mais aussi des voitures partagées, au même titre que Cambio pour cette seconde partie d'activité. Uber, société bien connue pour ses services de livraison et de courses, s'est lancée dans l'aventure des vélos partagés à Bruxelles.

L'alternative la plus appréciée à Bruxelles reste néanmoins le transport individuel en voiture, avec près de la moitié des voyageurs se déplaçant en voiture pour leurs loisirs ou leurs activités professionnelles. Toute entreprise qui vend des voitures, que ça soit neuves ou d'occasion, représente donc un concurrent indirect de la STIB.

Les services permettant d'éviter le déplacement dans la ville de Bruxelles représentent tout autant une menace que les transports alternatifs aux métros, trams et bus de la STIB. Teams, Zoom et Slack sont des exemples de services qui permettent aux personnes voyageant habituellement à Bruxelles, de ne pas quitter leur domicile pour se rendre à leur lieu d'étude ou de travail.

## Le pouvoir de négociation des fournisseurs

La STIB dépend de nombreux fournisseurs pour s'approvisionner en véhicules, en rames métro, en signalisation, en infrastructure (matières premières et construction) ou encore en services, tels que la maintenance et la réparation de ceux-ci.

La spécialisation des véhicules et rames notamment, est synonyme d'offres limitées en la matière. Les contrats sont relativement importants, contrairement à leur nombre. En effet, les contrats signés valent généralement plusieurs de millions d'euros, à l'instar de contrats avec Volvo pour une valeur hors TVA de 42.5 millions ou encore la rénovation des rames de métros pour 353 millions d'euros en 2016. Ces contrats s'étalent sur plusieurs années, 5 ans pour les véhicules Volvo et 12 ans pour les rames de métro.

Lorsqu'il s'agit de négocier avec les fournisseurs, la STIB est confrontée à un risque important, car elle a peu de contrôle sur les produits et services acquis. Si des problèmes surviennent, tels que des retards de livraison ou des défauts de fabrication, la STIB ne dispose que de peu de possibilités de changer rapidement de fournisseur ou de trouver des alternatives pour répondre aux besoins de ses clients. Cela peut avoir un impact important sur la qualité de service offerte par la STIB, qui dépend en grande partie de la qualité des produits et services fournis par ses fournisseurs.

Heureusement pour elle, la STIB dispose aussi d'un certain pouvoir de négociation sur ses fournisseurs, notamment en raison de sa taille et de son importance pour les entreprises dont elle paye les services. Les sommes des contrats en jeu sont tels, qu'il serait dangereux pour un fournisseur de perdre la STIB. Les volumes achetés sont tellement importants que la société de transport bruxelloise peut chercher à négocier des prix plus avantageux, pour son bien ainsi que celui de ses utilisateurs.

### **Le pouvoir de négociation des clients**

Le pouvoir de négociation des clients de la STIB semble relativement élevé en raison de la disponibilité d'alternatives au réseau, tel que les trottinettes, taxis, vélos (électriques) et autres. Cela signifie que les clients non satisfaits peuvent recourir à d'autres moyens de transport si la STIB ne répond pas à leurs attentes.

Les clients de la STIB ont des besoins et des attentes très variés. Certains l'utilisent régulièrement pour leurs déplacements quotidiens, alors que d'autres s'en servent de manière occasionnelle pour des déplacements ponctuels. Par ailleurs, certains clients sont plus sensibles au coût tandis que d'autres sont plus préoccupés par la qualité du service et la rapidité des trajets.

Cela représente un danger plus important encore, lorsque l'on se rend compte que l'argent des pouvoirs publics provient des citoyens, c'est-à-dire les clients et potentiels clients. Un mécontentement ou un changement brutal des habitudes de transport de la population signifierait une restructuration pure et simple de la société. Le pouvoir des clients ne doit donc pas être pris à la légère et c'est pourquoi la satisfaction des clients de la STIB est un indicateur primordial pour le fonctionnement, ainsi que l'existence même de la STIB.

### **Constat des forces de l'environnement**

En résumé, la présence de barrières élevées et l'absence de concurrents directs, mettent la STIB dans une position confortable sur son marché. Elle doit toutefois faire face aux défis que présentent l'ensemble des alternatives aux transports publics, chacune ayant des avantages et inconvénients. L'entreprise doit également faire face à la puissance de négociation qu'ont les fournisseurs et clients de son réseau.

## Concurrence indirecte

Les biens de substitution, abordés dans l'étude du micro-environnement, sont nombreux et constitue une menace conséquente pour le réseau de transports en commun mis en place par la STIB.

Nous allons nous attarder un peu plus sur quelques exemples de concurrents indirects, mentionner des entreprises rentrant dans ces catégories, évoquer quelques chiffres clés à leur sujet et énumérer des avantages et désavantages qu'ils présentent face aux métros, trams et bus bruxellois.

A noter que d'autres alternatives existent que celles citées dans cette liste, tel que la marche, les taxis ou l'utilisation de la moto. Aussi, Cambio et Villo! étant partenaires de la STIB, ils n'ont pas été intégrés à la liste des concurrents, indirects.

***Tableau 1 : Les moyens de transports alternatifs***

Les moyens de transports alternatifs	Exemples d'entreprises	Chiffres clés	Avantages par rapport aux transports en commun de la STIB	Désavantages par rapport aux transports en commun de la STIB
La voiture individuelle	Citroën, Opel, Peugeot, Renault, Ford, Volkswagen, Mercedes-Benz, BMW, Nissan, Audi et Seat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plus de 600.000 voitures circulent à Bruxelles depuis 2020</li> <li>- 36% des kilomètres parcourus dans la ville entre janvier et juin 2022 se faisaient par des automobilistes + 13% de passagers de voitures pour la même période</li> <li>- Diminution de 15% du nombre de kilomètres parcourus en voiture à Bruxelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilité</li> <li>- Confort</li> <li>- Intimité</li> <li>- Rapidité</li> <li>- Chargement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût</li> <li>- Embouteillages</li> <li>- Pollution</li> <li>- Stationnement</li> <li>- Stress</li> <li>- Sécurité</li> <li>- Impact environnemental</li> </ul>
Les trottinettes électriques partagées	Lime, Dott, Flash, Tier, Poppy, Bird, Voi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plus de 12.000 trottinettes à Bruxelles</li> <li>- 3 millions de trajets en 2021</li> <li>- 400 accidents en 6 mois en 2022</li> <li>- Augmentation d'utilisation de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapidité</li> <li>- Flexibilité</li> <li>- Santé</li> <li>- Coût pour les trajets courts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sécurité</li> <li>- Autonomie limitée</li> <li>- Dépendant de la météo</li> <li>- Stationnement</li> </ul>

		126% entre février 2022 et février 2023		- Coût pour les trajets longs
Les vélos partagés	Blue-Bike, Swapfiets, Tier, Bolt, Jump	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plus de 20.000 à Bruxelles</li> <li>- Augmentation de l'utilisation de plus de 10% durant les heures de pointes dans la capitale en 2022 par rapport à l'année précédente.</li> <li>- La croissance moyenne par an est de 11% depuis 2010.</li> <li>- Croissance de 3% en 2021 par rapport à 2020 des vélos électriques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût pour les trajets courts</li> <li>- Plus écologique pour les vélos sans moteur électrique</li> <li>- Santé</li> <li>- Flexibilité</li> <li>- Rapidité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sécurité</li> <li>- Autonomie limitée pour les vélos électriques</li> <li>- Dépendant de la météo</li> <li>- Stationnement</li> <li>- Nécessité d'un équipement</li> <li>- Coût pour les trajets longs</li> </ul>
Les voitures partagées	Poppy, Greenmobility, Wibee, Miles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plus de 1.000 véhicules disponibles en septembre 2022</li> <li>- Plus de 50.000 utilisateurs enregistrés en septembre 2022</li> <li>- L'autopartage pratiqué par 8% des détenteurs de permis à Bruxelles fin 2021</li> <li>- Augmentation de l'utilisation de 6% à Bruxelles en 2021</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilité</li> <li>- Confort</li> <li>- Intimité</li> <li>- Rapidité</li> <li>- Chargement</li> <li>- Coût pour les trajets courts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût pour les trajets longs</li> <li>- Embouteillages</li> <li>- Pollution</li> <li>- Stationnement</li> <li>- Stress</li> <li>- Sécurité</li> </ul>
Le carpooling	Blablacar, Coomuty, Kowo, Carpool	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation du covoiturage de 40% durant les 8 premiers mois de 2022 par rapport à 2021</li> <li>- 11% des kilomètres effectués sont en covoiturage</li> <li>- Evolution de 67% entre 2019 et 2022</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interaction sociale plus intime</li> <li>- Confort</li> <li>- Rapidité</li> <li>- Chargement</li> <li>- Coût pour les trajets courts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût pour les trajets longs</li> <li>- Embouteillages</li> <li>- Pollution</li> <li>- Stationnement</li> <li>- Stress</li> <li>- Sécurité</li> </ul>

Source : élaboration personnelle

## Explication des avantages par rapport aux transports en commun de la STIB

Flexibilité : les moyens de transports alternatifs offrent plus d'itinéraires, pas de restrictions quant à l'horaire et des destinations plus libres.

Confort : on peut bénéficier d'un niveau de confort supérieur avec une voiture par rapport aux transports en commun, car celle-ci peut être équipée d'air conditionné, de sièges chauffants et d'autres fonctionnalités qui améliorent le confort de conduite.

Rapidité : il peut arriver que les transports en commun soient plus lents que d'autres moyens de transport dans certaines circonstances, qu'il y ait ou non des embouteillages.

Intimité : les conducteurs peuvent préférer la voiture pour son caractère privé, leur permettant de ne pas partager leur espace personnel avec d'autres passagers.

Changement : La voiture permet de transporter des objets de grande taille ou de poids considérable sans nécessiter de paiement de frais supplémentaires.

Santé : l'usage fréquent de la trottinette électrique ou du vélo peut avoir un impact positif sur la santé physique grâce à l'exercice physique qu'ils procurent.

Coûts pour les trajets courts : le prix étant calculé à la minute, les trajets courts peuvent être moins onéreux pour des courtes distances.

Plus écologique : les vélos non-électriques ne consommant pas d'énergies fossiles, ils seront plus respectueux de l'environnement que les autres solutions.

Interaction sociale : le carpooling permet aux passagers de rencontrer de nouvelles personnes et de développer leur réseau social.

## Explication des désavantages par rapport aux transports en commun de la STIB

Coût et coût pour les trajets longs : acquérir une voiture peut engendrer des coûts élevés tels que l'achat, l'assurance, l'entretien, le carburant et le stationnement. Le prix des véhicules partagés étant associé au temps d'utilisation, cela peut dépasser le prix d'un ticket de la STIB. Le prix peut également être plus avantageux avec les transports de la STIB dans le cadre d'un abonnement à bas prix, avec par exemple, un abonnement annuel étudiant ne coûtant que 12€. Ce rapport qualité-prix varie en fonction de l'abonnement / ticket acheté, ainsi que de son utilisation.

Embouteillages et stress : les voitures peuvent être bloquées dans les embouteillages, ce qui peut rendre les déplacements plus longs et stressants.

Stationnement : trouver une place de stationnement peut être difficile et coûteux dans les zones urbaines. Le stationnement pour les vélos et trottinettes n'est pas non plus possible partout.

Sécurité : les accidents de voiture peuvent être plus dangereux et même mortels qu'avec les transports en commun. Le même constat peut être fait pour les vélos et trottinettes, n'ayant aucune protection sur le véhicule pour protéger les utilisateurs.

Impact environnemental et pollution : la production de voitures et la consommation de carburant ont un impact négatif sur l'environnement, notamment en termes de pollution et de changement climatique. Elles représentent également une source de pollution sonore.

Nécessité d'un équipement de sécurité : l'utilisation du casque est obligatoire sur un vélo en Belgique. D'autres types d'équipements sont également possibles, comme les vestes fluorescentes.

Autonomie limitée : les trottinettes et vélos électriques roulent à l'aide d'une batterie ayant une capacité de stockage d'énergie suffisante pour 20-35 km.

Dépendance de la météo : les conditions météorologiques telles que la pluie, la neige ou la forte chaleur peuvent rendre l'utilisation des trottinettes et vélos partagés peu pratique voire impossible, limitant ainsi leur disponibilité.

## Conclusion de la comparaison entre les transports en commun de la STIB et les moyens de transports alternatifs

En résumé, les transports en commun de la STIB ont divers avantages comparés aux alternatives. Tout d'abord, le coût du trajet est généralement moins élevé, en particulier quand les distances se prolongent. La STIB permet aussi de réduire les embouteillages, le stress, l'impact environnemental et la pollution sonore. Le stationnement n'est plus un problème, car il n'est pas nécessaire de trouver un emplacement pour laisser sa voiture, trottinette ou vélo.

Les alternatives ont chacune leur avantage par rapport à la STIB. Tout d'abord, la voiture offre plus d'intimité, de confort, et permet de transporter plus d'objets durant un voyage.

Les vélos et trottinettes permettent de faire de l'exercice en se déplaçant et leur coût est faible pour de courte distance. L'utilisation du classique ne consomme pas d'énergie fossile et est donc encore plus écologique que les transports publics.

Le carpooling a un avantage particulier, qui est de pouvoir faire de nouvelles rencontres plus intimes en voiture.

De plus, toutes ces solutions ont un avantage commun : elles permettent de choisir l'itinéraire et de ne pas dépendre des horaires.

## SWOT : analyse des éléments internes et externes

L'analyse des éléments internes (stratégie et tactique marketing) et externes à l'entreprise (environnement macro et micro) permet de saisir le contexte dans lequel évolue la STIB et de concevoir une stratégie appropriée pour améliorer le service qu'elle propose. En renforçant sa compétitivité, nous pouvons également influencer positivement la satisfaction de sa clientèle.

Tableau 2 : Analyse SWOT de la STIB

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avantages par rapport aux alternatives : coût (pour les longs trajets), réduction du stress et des embouteillages, pas de problème de stationnement</li> <li>- Large gamme de prix et de tickets, il est donc plus facile de trouver ce qui correspond aux besoins de chacun</li> <li>- Large réseau de trams, métros et bus à travers Bruxelles</li> <li>- Etant une entreprise publique, la STIB bénéficie d'une stabilité financière et d'investissements</li> <li>- Investissement dans la modernisation de son réseau</li> <li>- Partenariats avec d'autres sociétés de transports alternatifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Désavantages par rapport aux transports alternatifs : moins de capacité de charge, de rapidité (en cas d'embouteillages), d'intimité et de confort par rapport à la voiture. De plus, les vélos et les trottinettes sont plus bénéfiques pour la santé, mais peuvent être plus coûteux pour les courtes distances et plus polluants que les vélos traditionnels. Moins d'interactions intimes possibles par rapport au covoiturage, et en général, moins de flexibilité.</li> <li>- Conflits fréquents avec le personnel (grèves)</li> <li>- Retards et pannes techniques ayant un impact sur la régularité et la qualité du service, affectant ainsi la satisfaction client</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- De par sa taille, les fournisseurs doivent respecter les contrats, au risque de perdre un gros client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La saturation du réseau en heures de pointe peut entraîner des retards et désagréments pour les utilisateurs</li> </ul>
---	--

<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barrières élevées à l'entrée, peu de menace des nouveaux entrants</li> <li>- Pas de concurrence directe</li> <li>- Sensibilité environnementale des bruxellois en croissance</li> <li>- Plan Good Move permet la réduction du nombre de véhicules polluants</li> <li>- Développement technologique du secteur du transport</li> <li>- Baisse de l'utilisation de la voiture pour se déplacer dans la ville</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte concurrence indirecte / présence importante de biens de substitution</li> <li>- Les clients ont un grand pouvoir de négociation</li> <li>- Si contrat n'est pas respecté du côté des fournisseurs, la STIB est bloquée et il est difficile de faire des changements</li> <li>- Dépendance à l'économie de la ville et du pays et soumission aux réglementations et politiques publiques</li> <li>- Possible libération du rail, permettant à des concurrents directs de rentrer sur le marché</li> <li>- Baisse de la population bruxelloise, diminuant ainsi le nombre de clients potentiels</li> <li>- Le télétravail s'est démocratisé, provoquant une diminution du nombre de voyageurs quotidiens</li> <li>- Augmentation de l'utilisation du vélo et de la trottinette, diminuant également le nombre de voyageurs quotidiens</li> </ul>

Source : élaboration personnelle

## Etudes de marché

Dans ce chapitre, nous abordons l'étude du marché de la STIB. Dans un premier temps, nous avons interrogé 10 personnes qui utilisent les transports en commun à Bruxelles afin de mieux comprendre leurs habitudes, expériences et opinions concernant les services proposés par la STIB. Ces entretiens (*Voir annexes 3 à 12 : Retranscriptions*) nous ont permis de formuler des recommandations visant à améliorer le service offert. Dans un second temps, nous avons créé un sondage pour quantifier ces éléments et évaluer leur représentativité auprès de la population (*Voir annexe 13 : Résultats étude quantitative*). Cela nous a permis de mettre en évidence les recommandations les plus pertinentes en vue d'atteindre notre objectif d'améliorer la satisfaction des clients de la STIB.

### L'étude qualitative

#### La cible et l'échantillon

L'échantillon dépend de la cible visée par la STIB et se concentre principalement sur des critères tels que l'âge, la profession et le type d'utilisation. D'autres aspects, tels que le revenu ou la situation physique des utilisateurs, sont également pris en compte, mais de manière plus ciblée. L'âge et la profession sont donc les principaux critères utilisés pour différencier les usagers.

Cependant, il existe peu de données sur la segmentation des clients de la STIB, ce qui nous empêche de disposer d'informations précises sur le profil des utilisateurs de la STIB et rend difficile la mise en évidence d'éléments représentatifs de la population étudiée. Par conséquent, nous devons nous appuyer sur des chiffres concernant la population bruxelloise et belge dans son ensemble pour estimer les pourcentages de segmentation de la population.

L'âge et la profession ou l'activité des utilisateurs sont des facteurs cruciaux pour les offres de la STIB. L'entreprise propose des offres scolaires pour les personnes de moins de 25 ans et des offres pour les personnes de 65 ans et plus, c'est-à-dire les personnes retraitées ou proches de la retraite. En revanche, il n'y a pas de distinction entre les personnes ayant plus de 24 ans et celles âgées de moins de 65 ans. Par conséquent, il n'y a que trois catégories d'âge : moins de 25 ans, 25 à 64 ans et 65 ans ou plus. L'activité est également prise en compte, car la STIB distingue les étudiants, les personnes retraitées et les personnes actives (occupées ou au chômage). Selon l'Institut bruxellois de statistique et d'analyse (2022), 31% de la population bruxelloise a moins de 25 ans, 13% à 65 ans ou plus, ce qui signifie que 56% des personnes ont entre 25 et 64 ans.

Il est également important de prendre en compte les différences de statut pour un même âge. Par exemple, une personne âgée de 18 à 24 ans peut bénéficier d'un abonnement scolaire pour ses études. Cependant, une partie de la population bruxelloise dans cette tranche d'âge est également active. Selon Actiris (2022), près de 50% des jeunes âgés de 15 à 24 ans (à l'exclusion des étudiants) seraient actifs. Il est donc nécessaire de faire une distinction entre les jeunes actifs et les étudiants dans l'enquête.

Selon Statbel (2022), 65% de la population de Bruxelles est considérée comme active. Ce pourcentage sera utilisé pour déterminer l'échantillon des entretiens, tout en prenant en compte qu'une partie de la population âgée de 24 ans ou moins est également active.

La STIB ne fait pas non plus de distinction entre les hommes et les femmes dans ses offres et sa cible. Cependant, nous prendrons en compte la répartition entre hommes et femmes en Belgique et à Bruxelles. Selon Statbel (2022), 49% des habitants de Belgique sont des hommes (5 660 064) et 51% sont des femmes (5 832 577). À Bruxelles, ces pourcentages sont similaires, avec 620 549 femmes et 597 706 hommes vivant à Bruxelles. Étant donné que le nombre de personnes interrogées est inférieur à 100 dans le cadre de l'étude qualitative, une représentation égale de femmes et d'hommes sera assurée dans les entretiens réalisés.

Malgré l'intérêt de définir le cadre d'utilisation des transports en commun bruxellois, il n'existe pas de chiffres permettant de déterminer le nombre de personnes qui utilisent les transports en commun pour le travail, les études, les loisirs ou d'autres situations. Cette donnée ne sera donc pas prise en compte dans l'échantillon. Nous faisons le même constat concernant la région de résidence des utilisateurs. Ces questions seront tout de même posées lors des entretiens pour déterminer les habitudes et les expériences des utilisateurs.

Nous nous focaliserons donc sur l'âge et l'activité professionnelle des personnes à interrogées, en s'assurant de l'équité entre les hommes et les femmes.

En décidant d'interroger entre 8 et 10 personnes dans le cadre de cette enquête, 2 à 3 personnes seront âgées de moins de 25 ans, dont une sera active. 5 à 6 personnes auront entre 25 et 64 ans, et une seule personne aura 65 ans ou plus. 50% des personnes interrogées seront des femmes et les 50% restants seront des hommes. L'ensemble des personnes questionnées seront des personnes qui prennent les transports de la STIB.

## Le profil des répondants

Un échantillon de 10 personnes a été sélectionné pour répondre aux critères précédemment énoncés, tels que l'âge, le statut professionnel et le sexe. Il s'agit donc d'un échantillon non probabiliste et non aléatoire représentatif de la population étudiée.

**Tableau 3 : Profil des répondants**

Monique, 83 ans, retraitée, Bruxelles	Joëlle, 52 ans, employée, Bruxelles
Alicia, 19 ans, étudiante, Bruxelles	Ywen, 23 ans, employé, Bruxelles
Mathéo, 25 ans, demandeur d'emploi, Bruxelles	Laura, 29 ans, employée, Bruxelles
Jade, 29 ans, employée, Wallonie	Antoine, 23 ans, étudiant, Bruxelles
Vincent, 61 ans, employé, Wallonie	Sami, 47 ans, employé, Bruxelles

Source : élaboration personnelle

L'échantillon souhaité a été respecté. Sur les 10 personnes prenant les transports de la STIB et ayant répondu à notre enquête, il y a 5 femmes et 5 hommes. Parmi elles, 3 ont moins de 24 ans, dont 1 est employée, tandis que 6 personnes ont entre 25 et 64 ans. En outre, 7 personnes sont actives et 1 personne est âgée de plus de 65 ans.

## Les objectifs

L'intérêt de cette étude qualitative est de permettre une compréhension approfondie des habitudes, expériences et opinions des participants. Interroger les utilisateurs sur ces différents aspects a permis de mettre en lumière un certain nombre de problèmes et de proposer des recommandations pour y remédier, afin de mieux répondre à leurs besoins et d'améliorer leur satisfaction des services de la STIB.

Au cours de l'étude, les participants ont d'abord été invités à se présenter, puis à répondre à des questions sur leurs habitudes d'utilisation des transports en commun de Bruxelles, ainsi qu'à comparer les services de la STIB avec ceux d'autres entreprises dans la mesure du possible (*Voir annexe 2 : Questions étude qualitative*). Ils ont également été invités à mettre en évidence les avantages et les inconvénients perçus du service de la STIB. Ensuite, les participants ont évalué différents aspects du service de la STIB, ce qui a permis de formuler des recommandations visant à optimiser leur degré de satisfaction.

## La collecte des informations

Nous avons choisi la méthode d'entretiens individuels pour recueillir les informations nécessaires à l'atteinte de nos objectifs. Cette approche permet à chaque répondant de détailler librement ses réponses sans être influencé par les autres. Elle favorise une communication honnête et ouverte qui ne serait pas possible dans un entretien collectif. De plus, les entretiens individuels permettent aux répondants de se sentir plus à l'aise et d'exprimer plus facilement leur opinion ou expérience. Nous avons poursuivi les entretiens jusqu'à ce que nous n'ayons plus ou presque plus de nouvelles informations à recueillir. C'est la raison pour laquelle nous avons dû atteindre un échantillon de 10 répondants.

Chaque entretien a été mené de manière semi-dirigée, en utilisant un guide d'entretien contenant environ une trentaine de questions conçues en entonnoir. Les questions générales ont été posées en premier lieu sur l'utilisation des services de la STIB, avant de poursuivre avec les opinions des participants sur plusieurs dimensions du service, qui forment le thème principal de l'étude. Les participants ont également été invités à noter leur niveau de satisfaction sur une échelle de 1 à 10, et à formuler des recommandations pour améliorer leur note. Cette méthode a été choisie pour permettre aux répondants de répondre librement, de stimuler leur créativité et d'obtenir les recommandations les plus variées et détaillées possibles. La note est utilisée comme moyen de recueillir l'opinion des répondants sur les améliorations possibles, plutôt que de se concentrer uniquement sur les aspects négatifs et les problèmes à résoudre. Cela peut donner l'impression qu'il y a une plus grande insatisfaction que ce qui est réellement le cas. En outre, les entretiens semi-dirigés permettent une certaine flexibilité pour explorer les opinions et les expériences des répondants tout en gardant un certain cadre pour s'assurer que tous les sujets pertinents sont abordés.

7 des entretiens ont été réalisés en face à face, tandis que les 3 autres, menés avec Laura, Antoine et Mathéo, ont été réalisés en ligne à leur demande. La durée des entretiens a varié en fonction de l'inspiration de chaque participant et s'est située entre 45 et 80 minutes, pour une durée moyenne d'environ une heure.

## L'analyse des résultats

Suite à la réalisation des entretiens avec les différents utilisateurs des transports de la STIB, nous avons pu recueillir des informations précieuses sur leurs habitudes d'utilisation des transports en commun de la STIB, leurs motivations pour les utiliser, ainsi que sur les avantages et les inconvénients perçus, comparativement à d'autres services. Les entretiens ont ensuite porté sur différentes dimensions du service de la STIB, permettant ainsi d'établir les recommandations mises en avant dans l'étude quantitative.

## *Les habitudes et motivations des utilisateurs*

Les profils des utilisateurs étant variés, leurs habitudes le sont tout autant. Les transports de la STIB sont utilisés pour se rendre au travail, aux cours, pour faire du shopping, pour se balader en ville, pour des visites chez des proches, des rendez-vous professionnels, ou pour d'autres activités telles que les sorties nocturnes ou le sport.

La fréquence d'utilisation varie en fonction du cadre dans lequel les usagers prennent les transports. Les personnes utilisant les transports pour des raisons professionnelles (travail et études) les prennent en moyenne plus souvent que les personnes utilisant les transports pour des tâches ménagères ou pour les loisirs.

Les utilisateurs interrogés ont soit un abonnement (étudiant, classique ou +65), soit une carte MOBIB avec 10 tickets Brupass s'ils n'en ont pas. La plupart des utilisateurs ont recours aux 3 modes de transport : tram, métro et bus. Cependant, certaines personnes qui n'ont pas besoin de se déplacer en dehors de quelques arrêts spécifiques, utilisent principalement 2 des 3 modes de transport, en fonction des arrêts mentionnés lors des entretiens.

Les raisons de l'utilisation des transports en commun de la STIB par rapport à d'autres moyens de transport ont permis de déterminer un certain nombre de motivations de la part des utilisateurs. Pour certains, la raison est le "par défaut", c'est-à-dire qu'ils utilisent les transports en commun car c'est leur seule alternative à la marche, qui est évitée pour les longues distances.

D'autres questions précises concernant l'utilisation des transports de la STIB ont été posées, telles que les lignes utilisées ou les destinations fréquentes. L'hypothèse était que ces éléments ont un impact sur l'avis des usagers concernant la rapidité, la fréquence, la ponctualité ou encore la localisation des arrêts. Il semblerait, sur la base des résultats obtenus, que ces éléments n'entrent que peu en compte. Cependant, les moments de la journée pour l'utilisation des transports ont néanmoins un impact sur l'avis des utilisateurs. Ce point sera abordé prochainement dans la partie "Les dimensions du service de la STIB".

## *Avantages, inconvénients et comparaisons*

Les personnes possédant une voiture préfèrent utiliser les transports en commun de la STIB en raison de leur facilité d'utilisation, sans avoir à se soucier du stationnement de leur véhicule. Plusieurs avantages ont été soulignés quant à l'utilisation de la STIB, tels que les tarifs avantageux pour les étudiants et les personnes âgées, la rapidité comparativement à la voiture, la facilité d'utilisation, les arrêts situés à proximité du domicile, l'absence de stress pendant les voyages, ainsi que l'impact environnemental réduit par rapport à la voiture.

Bien que les avantages soient nombreux, certains utilisateurs identifient également des inconvénients non négligeables. Le manque de fréquence des transports en commun en soirée, la nuit et pendant les vacances, le manque de propreté et de sécurité dans les véhicules, l'affluence trop importante en heures de pointe et l'absence de connexions suffisantes en périphérie de la ville sont autant de critiques formulées par les usagers. De plus, le prix du service est considéré comme un inconvénient pour les personnes qui n'ont pas plus de 65 ans ou qui ne sont pas étudiantes.

Ils rencontrent tous des problèmes occasionnels lors de leurs voyages. Les pannes, les retards, le manque de communication, les accidents de la route ou les agressions ou comportements inappropriés d'autres usagers en sont les exemples les plus marquants. Néanmoins, il semble y avoir une distinction entre ce que les utilisateurs considèrent comme relevant de la responsabilité de la STIB ou non. Les pannes et les retards, par exemple, sont acceptés par les usagers. Mais le manque de communication et le décalage important entre les événements et l'information fournie sont considérés comme trop importants. Les utilisateurs ne remettent donc pas entièrement en cause la responsabilité de la STIB pour les problèmes rencontrés durant les trajets, mais sont plus critiques lorsqu'ils estiment que la STIB peut réagir.

Certains répondants ont également utilisé d'autres moyens de transport nationaux et internationaux. En Belgique, la TEC, De Lijn et les trains de la SNCB sont également utilisés, mais ne sont que rarement préférés à la STIB. Les usagers soulignent souvent le manque d'arrêts, la fréquence moins élevée des véhicules, une expérience de voyage moins satisfaisante ou encore des retards trop fréquents.

Au niveau international, les répondants ont comparé les services de la STIB à ceux de villes telles que Paris, Berlin, Prague, Porto, Barcelone, Londres, New York, ainsi qu'aux transports sud-coréens et japonais. Les transports japonais et sud-coréens sont mieux perçus par les personnes qui les ont mentionnés, en raison de la discipline des usagers, de la propreté et de la sécurité dans les transports et les stations, ainsi que de la rigueur mise en place pour éviter tout retard.

Les transports de Londres, Paris et Berlin sont considérés comme plus étendus que le réseau de la STIB, ce qui permet de voyager plus loin avec les transports en commun. Les villes de Porto et de Prague semblent offrir un service moins intéressant en ce qui concerne l'offre de bus, mais sont plus performantes pour le métro et sont également plus propres. Le métro de Barcelone dessert moins d'arrêts sur une plus longue distance, ce qui est un point fort selon la personne qui a mentionné cet exemple, car la rapidité des trajets s'en trouve améliorée. Enfin, les villes de New York et de Paris sont moins bien perçues que la STIB en matière de propreté et de prix.

## *Les dimensions du service de la STIB*

11 dimensions du service de la STIB ont été mises en avant dans le cadre des entretiens : la ponctualité, la fréquence, la rapidité, le prix, la localisation des arrêts, l'affluence, la sécurité, la propreté, l'accessibilité, la qualité de l'information et le service client. Pour chaque dimension, il a été demandé aux participants de développer leur opinion à propos de celle-ci, d'y attribuer une note sur 10 et de formuler des recommandations pour améliorer leur opinion.

### *La ponctualité*

Le premier point abordé concerne la ponctualité. Les accidents et les autres problèmes de circulation ont un impact sur la précision des horaires de la STIB. Cependant, ces problèmes n'ont que peu d'impact sur l'évaluation des usagers interrogés, car ils comprennent que ces situations ne sont pas de la responsabilité de la STIB. Ils estiment néanmoins que la STIB a un rôle à jouer dans la communication liée à la ponctualité. Selon eux, il est nécessaire de prévenir le plus rapidement possible en cas de problème de circulation, de communiquer les détails du problème dans la mesure du possible ou encore d'afficher ces informations sur les écrans aux arrêts. La qualité de l'information est donc primordiale concernant la ponctualité, une dimension qui sera abordée plus amplement dans les prochains points.

La note moyenne est de 7.8/10, avec une modeste variation entre 6 et 8.5.

La seule recommandation formulée ne concernant pas l'information est la mise en place de voies uniques réservées pour les trams et bus. Cette mesure permettrait d'éviter les aléas de la circulation automobile et encouragerait les automobilistes à prendre les transports en commun, réduisant ainsi la congestion routière.

### *La localisation*

La localisation des arrêts est perçue différemment par les usagers. Certains expriment leur mécontentement quant à la localisation des arrêts sur la voie et se plaignent du fait qu'ils interrompent la circulation automobile. D'autres personnes interrogées ont une vision plus globale de la question et estiment qu'il manque des arrêts dans les périphéries bruxelloises. En dehors de ces critiques, la majorité des usagers considèrent que la distance entre les arrêts et leurs destinations est courte, et que les arrêts sont bien situés pour répondre à leurs besoins.

La note moyenne est de 7.4/10, avec une modeste variation entre 7 et 9.

Pour améliorer la perception de la localisation des arrêts, les recommandations mentionnées sont de n'avoir des arrêts que sur des quais sur le bord de la route et d'augmenter le nombre de lignes dans les périphéries du nord, sud et est de Bruxelles.

#### *La fréquence*

La fréquence est l'un des points clés pour la STIB et est étroitement liée à l'affluence dans les transports. Selon les usagers, le temps d'attente en heures de pointe est satisfaisant, mais l'augmentation du nombre de véhicules est nécessaire à ces moments-là, car le réseau est saturé et les passagers se sentent à l'étroit. En revanche, pour les transports en dehors des heures de pointe, le temps d'attente semble long, malgré une faible concentration de passagers. Les usagers souhaitent donc une augmentation de la fréquence de passage des transports, en particulier la nuit, le week-end et pendant les périodes de vacances.

L'extension des heures de passage des véhicules durant la nuit est un élément fréquemment mentionné durant les entretiens. Les usagers suggèrent également une augmentation du nombre de passages pendant ces heures ainsi que durant les weekends et en soirée.

La note attribuée par les répondants se situe entre 6 et 8, avec une moyenne de 7.2/10.

#### *L'affluence*

Les usagers considèrent que la STIB n'est pas la seule responsable du confort à bord des véhicules, tout comme pour la ponctualité. De nombreux usagers pointent du doigt le comportement des autres passagers, notamment ceux qui restent fréquemment devant les portes des véhicules, gardent leur sac à dos sur leur dos, prenant ainsi plus de place, ou encore les personnes qui poussent. L'affluence dans les transports est critiquée seulement en heures de pointe, mais en dehors de celles-ci, aucune critique ni recommandation n'a été émise.

Les notes sont plus basses que les autres dimensions abordées jusqu'à présent, avec une moyenne de 6.4/10.

Comme expliqué dans le point précédent, l'affluence est liée à la fréquence selon les utilisateurs. L'augmentation de la fréquence en heures de pointe est la recommandation la plus souvent évoquée. Les autres pistes abordent la mise en place de files d'attente aux arrêts, le remplacement des anciens trams pour augmenter l'espace dans les véhicules, l'établissement de solutions permettant aux passagers de sortir plus facilement avant d'en faire entrer de nouveaux ou de poser les sacs à dos au sol durant les voyages.

### La propreté

La propreté est évaluée de manière très différente par les personnes interrogées. Certains estiment que la STIB a une responsabilité limitée à cet égard et pointent du doigt l'éducation des usagers, tandis que d'autres la tiennent entièrement responsable car certaines parties des stations sont peu entretenues. On peut passer d'un extrême à l'autre, avec des véhicules et des stations sales à certains endroits et une situation opposée à d'autres. Les mauvaises odeurs et les déchets sont monnaie courante selon eux.

Les notes varient beaucoup, allant de 4 à 8/10, avec une moyenne similaire à celle de l'affluence, c'est-à-dire 6.4/10.

Pour améliorer la satisfaction des clients, plusieurs pistes ont été avancées lors des entretiens. Il s'agit notamment de sensibiliser les utilisateurs au respect de la propreté, de nettoyer régulièrement les barres des véhicules, de mettre en place un plus grand nombre de poubelles, de nettoyer plus fréquemment les voies et les stations, d'interdire la consommation de nourriture dans les stations et les véhicules, d'installer des grillages empêchant la circulation des pigeons aux arrêts de métro et d'ajouter des toilettes dans les stations.

### La rapidité

La satisfaction concernant la rapidité des trajets est la meilleure jusqu'à présent, avec une note moyenne de 7.9/10. Certains usagers n'ont aucune critique à formuler et donc pas de recommandations. D'autres ont des critiques similaires, constatant des difficultés en ce qui concerne les horaires de correspondance, car ils voient le véhicule suivant quitter la station ou l'arrêt à leur arrivée avec le véhicule précédent. Ils font également une distinction marquée entre la région bruxelloise et sa périphérie, qui est mal desservie par les transports. Le temps nécessaire pour un trajet peut donc être important pour voyager dans Bruxelles. Il est parfois plus intéressant de prendre le vélo ou d'habiter en Wallonie, à plusieurs kilomètres de Bruxelles, car certains trajets spécifiques prennent autant, voire moins de temps pour arriver dans la zone de Bruxelles. Enfin, bus et trams étant sujets à la circulation en surface, la rapidité peut être impactée.

Pour régler ces problèmes, des pistes ont été imaginées lors des entretiens, telles que l'ajustement des horaires pour réduire le temps d'attente entre les correspondances, l'installation de voies uniques pour les trams et les bus, ainsi que l'augmentation du nombre de lignes et de stations en périphérie.

### L'accessibilité

Les personnes âgées sont particulièrement vulnérables aux chutes lorsqu'elles voyagent dans les transports en commun et ont du mal à trouver une place et à y accéder facilement, ce qui peut être problématique pour leur sécurité. Certains usagers se plaignent d'un manque d'escaliers mécaniques, tandis que d'autres ont remarqué que certaines stations ainsi que les anciens trams limitent la circulation des personnes à mobilité réduite, ainsi que le transport d'objets encombrants tels que les vélos. Bien que la plupart des gens n'aient pas de problèmes, ils se mettent à la place des personnes en situation de handicap, qu'ils ne voient que rarement dans les véhicules.

Les recommandations visant à améliorer la satisfaction des clients de la STIB en matière d'accessibilité ont été nombreuses. Il est notamment suggéré d'ajouter des rampes aux stations, d'installer des barres et des sangles dans les véhicules, d'augmenter le nombre, la taille et la visibilité des ascenseurs, de prévoir des sièges réservés pour les personnes à mobilité réduite, d'adapter les quais pour qu'ils soient à la même hauteur que les véhicules, ou encore de remplacer les anciens trams ayant des marches et des portes trop petites.

La mise en place de l'ensemble de ces mesures permettrait d'améliorer la moyenne actuelle de 7/10 obtenue pour l'accessibilité.

### La qualité de l'information

La qualité de l'information a déjà été mentionnée dans la section sur la ponctualité, mais en explorant davantage ce sujet, d'autres opinions et recommandations ont été identifiées.

Le manque de panneaux pour les correspondances peut rendre la navigation difficile dans certaines stations de la STIB. Bien que l'application de la STIB soit considérée comme pratique, elle est souvent perçue comme ayant peu de valeur ajoutée, les usagers se tournant plutôt vers Google Maps pour trouver leur chemin. De plus, lorsqu'il y a un accident ou un incident, les informations fournies sont souvent peu nombreuses et il est parfois nécessaire de chercher sur différentes plateformes pour comprendre les raisons de l'incident, sans que cette information ne soit partagée ailleurs. Enfin, il arrive que certains messages ne soient pas bien compris, ce qui peut entraîner une attente prolongée avant d'obtenir à nouveau les informations nécessaires.

Tout comme l'accessibilité, la qualité de l'information bénéficie d'un grand nombre de recommandations et d'une moyenne de 7/10. Ces recommandations incluent l'adaptation rapide des tableaux et des écrans affichant les horaires de passage des véhicules, une information plus rapide en cas de problèmes sur les voies, l'homogénéité de l'information fournie, la proposition d'alternatives en cas de problèmes de circulation, la prise en compte de l'impact des grèves lors du calcul d'un itinéraire sur l'application (augmentant ainsi sa plus-value), la répétition plus fréquente des messages dans les stations, la mise à jour des horaires papier aux arrêts et une meilleure signalisation des sorties dans les stations.

### La sécurité

Selon les usagers interrogés, il est nécessaire d'instaurer un système de sécurité plus élaboré pour éviter les agressions, qui sont malheureusement fréquentes et dépendent souvent de l'heure et des stations. Les interventions devraient également être plus nombreuses pour assurer la sécurité des voyageurs. En ce qui concerne la sécurité pendant la conduite, elle est généralement perçue comme de bonne qualité par les usagers. Les chauffeurs roulent de façon défensive et les véhicules ferment bien en roulant, offrant ainsi une sensation de sécurité. Enfin, il est important d'éviter les mauvaises rencontres et de limiter l'impact nocif de certains comportements, tels que la présence de personnes dans les tunnels des métros. Ces comportements peuvent en effet avoir un impact sur la circulation et perturber le fonctionnement de l'ensemble du réseau.

Pour augmenter la note moyenne de 6.6/10, les participants ont fait des propositions variées. Telles que l'installation de barrières sur les quais ne s'ouvrant qu'à l'ouverture des portes du métro, plus d'agents de sécurité qui patrouillent en journée et la nuit dans les stations et véhicules, un éclairage de meilleure qualité pour une meilleure visibilité, une augmentation du nombre de caméras, des voies uniques pour les transports en commun et l'ajout de portiques supplémentaires dans les stations de métro.

### Le prix

L'abonnement étudiant à 12€ est très apprécié, mais le prix augmente considérablement dès que l'on sort de cette catégorie. Il serait bénéfique d'étendre l'abonnement étudiant au-delà de 24 ans, car les gens restent de plus en plus longtemps aux études. Il existe une forte distinction entre l'opinion des étudiants et celle des personnes actives. Les abonnements "classiques" et les autres tickets sont perçus comme trop chers et pourraient potentiellement freiner l'augmentation du nombre d'utilisateurs de la STIB, qui fait pourtant partie de la stratégie de la ville en matière de mobilité. Les personnes qui bénéficient d'une réduction de prix grâce à leur emploi en sont très satisfaites, mais cela ne serait pas le cas si elles devaient payer le plein tarif. Les usagers ont du mal à comprendre la nécessité d'une amende lorsqu'ils ont oublié leur abonnement, qu'ils ont pourtant payé, et estiment qu'ils sont en règle. Ils déplorent l'augmentation des prix mais comprennent que cela puisse être lié à l'inflation.

Les suggestions d'amélioration formulées par les usagers sont les suivantes : augmenter la durée de validité des tickets (actuellement fixée à une heure après activation), proposer des abonnements personnalisés (mensuels, trimestriels, etc.), annuler les amendes en cas d'oubli d'abonnement (sous présentation d'une pièce d'identité), réduire les tarifs des abonnements et des tickets, permettre aux étudiants de bénéficier des abonnements au-delà de 24 ans, et offrir des promotions sur les tickets ou les abonnements à certaines périodes de l'année.

Ces recommandations permettraient d'augmenter la satisfaction moyenne de 6.7/10 concernant le prix du service de la STIB. À noter que les personnes ayant ou ayant eu un abonnement étudiant ont fréquemment souhaité mettre une note différente en fonction du type d'abonnement. La moyenne augmente de plus de 2 points pour l'abonnement étudiant.

#### Le service client

L'évaluation du service client est particulièrement complexe, car les usagers ont peu d'interactions avec les employés, ce qui limite leurs capacités à formuler des recommandations et des commentaires. Certains expriment leur mécontentement à propos d'un comportement peu aimable de la part des employés, surtout lors des contrôles, et ont l'impression que ces derniers abusent de leur pouvoir quand ils portent leur uniforme. D'autres, en revanche, jugent que les employés sont aimables, polis, courtois et toujours prêts à répondre à leurs questions.

Le service client est le point le plus apprécié parmi les personnes interrogées, avec une note moyenne exceptionnelle de 8.6/10. Les rares recommandations exprimées par les utilisateurs portent sur la formation et le comportement des employés, en particulier des contrôleurs.

#### *Classement des dimensions*

Suite à l'analyse de leur perception sur différentes dimensions du service de la STIB, les participants ont été invités à établir deux classements distincts. Le premier classement devait refléter leur niveau de satisfaction pour chacune des 11 dimensions abordées, tandis que le deuxième devait mettre l'accent sur l'importance qu'ils accordent à chacune d'entre elles. Les éléments les plus importants / satisfaisants devaient être placés en haut de la liste, tandis que les éléments les moins importants / satisfaisants devaient figurer en bas de la liste, suivant un ordre décroissant.

**Tableau 4 : Classement des dimensions en fonction de la satisfaction et de l'importance**

Satisfaction	Importance
1. Rapidité 2. Localisation 3. Fréquence 4. Ponctualité 5. Service client 6. Qualité de l'information 7. Sécurité 8. Propreté 9. Accessibilité 10. Prix 11. Affluence	1. Fréquence et rapidité 2. Prix 3. Ponctualité 4. Accessibilité et sécurité 5. Localisation 6. Qualité de l'information 7. Affluence 8. Propreté 9. Service client

Source : élaboration personnelle

Il est intéressant de remarquer que les éléments pour lesquels les usagers sont les moins satisfaits se retrouvent généralement en tête de leur liste de priorités concernant les services de la STIB. On observe souvent que les deux derniers éléments de la liste des éléments les plus satisfaisants se retrouvent tout en haut de la liste des éléments les plus importants.

Lorsqu'on observe la moyenne, le constat est légèrement moins flagrant. La fréquence et la rapidité se maintiennent en haut du tableau. D'autres éléments tels que la ponctualité, la qualité de l'information et la propreté varient peu. Le service client et la localisation remontent en termes de satisfaction, tandis que l'accessibilité, la sécurité et l'affluence descendent. Le changement le plus significatif concerne le prix, qui est l'un des éléments suscitant la satisfaction la plus faible malgré une forte importance accordée.

### *Les idées supplémentaires*

D'autres idées et pistes d'amélioration ont été exprimées sans être rattachées à une dimension précise et seront utilisées dans le cadre du sondage. Ces idées sont les suivantes : l'utilisation d'abonnements et de tickets sur l'application mobile plutôt que sur la carte MOBIB, la création d'une carte unique pour les services de transport en commun en Belgique (TEC, SNCB, STIB, De Lijn), l'envoi d'une attestation par mail ou de manière digitale pour refaire l'abonnement étudiant, et enfin, la suggestion que les véhicules doivent s'arrêter même lorsqu'aucun passager n'a actionné le signal d'arrêt.

### *La recommandation du service*

Tous les participants recommandent les services de la STIB, mais 2 groupes se forment lorsqu'on leur demande pour quelles raisons. Le premier groupe est constitué de personnes mettant en avant les aspects positifs du service, tels que le côté pratique, la rapidité, le prix comparé à l'utilisation de la voiture ou encore des raisons environnementales. Le deuxième groupe avance l'idée qu'ils recommandent la STIB par défaut, car le choix est très limité, c'est-à-dire qu'il n'y a que la STIB comme alternative.

### *La note moyenne*

Pour conclure l'entretien, les personnes interrogées ont été invitées à donner une note globale au service de la STIB.

Les notes attribuées sont peu variées, oscillant généralement entre 7 et 8 sur 10. Cette moyenne est en ligne avec les résultats des sondages menés par la STIB elle-même, qui ont révélé une note moyenne de 7.4 sur 10 pour les enquêtes menées dans le cadre de ce travail, et de 7.3 sur 10 pour les sondages de l'entreprise.

Il est également intéressant de noter que la moyenne des notes attribuées à chaque dimension abordée lors des entretiens, en prenant en compte l'ensemble des notes et en calculant leur moyenne, est de 7.2 sur 10. Cette note est donc proche de la moyenne de la satisfaction client exprimée par la STIB.

Cependant, il convient de souligner que ces notes sont utilisées uniquement à titre indicatif, étant donné que l'échantillon de l'enquête est relativement petit par rapport à la population qu'il représente.

## L'étude quantitative

### La cible et l'échantillon

Le public cible de cette étude quantitative est identique à celui de l'étude qualitative, mais sera représenté par un pourcentage reflétant les estimations formulées lors de l'étude qualitative. Environ 51% de la population répondante devrait être composée de femmes, tandis que les 49% restants seront représentés par des hommes. Environ 30% des répondants devraient avoir moins de 24 ans, 60% entre 25 et 64 ans, et les 10% restants représentent les personnes de plus de 65 ans. Enfin, 100% des répondants seront des usagers de la STIB sans distinction de fréquence d'utilisation.

D'autres critères auraient pu être pris en compte, tels que le nombre de personnes retraitées. Cependant, ce nombre n'aurait pas été représentatif de la cible de la STIB, favorisant l'âge plutôt que le statut. Ainsi, l'abonnement pour les personnes retraitées ne s'applique qu'aux personnes de plus de 65 ans, plutôt qu'aux personnes bénéficiant du statut de retraité.

Pour déterminer le nombre de personnes à interroger, il a fallu tout d'abord déterminer la taille de la population. Selon le journal Le Soir (2019), qui est la seule source fournissant une réponse, 72% de la population bruxelloise utilise les transports de la STIB, ce qui représente plus de 850 000 personnes.

En tenant compte des personnes provenant de Wallonie et de Flandre, pour lesquelles il n'y a pas de données quant à leur utilisation de la STIB, nous pouvons établir une fourchette large entre 900 000 et 1 900 000 personnes. Cette fourchette, malgré sa grande variation entre le nombre minimum et maximum, nous permet de déterminer la taille de l'échantillon nécessaire. En prenant un niveau de confiance de 95%, qui est le pourcentage le plus courant, ainsi qu'une marge d'erreur maximale de 10%, 97 répondants sont nécessaires. Cette taille d'échantillon ne varie pas en fonction de la taille minimale ou maximale de la population. Cela signifie que l'intervalle de confiance et la marge d'erreur sont insensibles à la différence entre une population de 900 000 et de 1 900 000 d'utilisateurs.

## Le profil des répondants

Au total, 123 personnes ont accepté de participer à l'étude qualitative.

***Tableau 5 : Portrait des sondés en quelques chiffres clés***

Âge	<ul style="list-style-type: none"><li>• 24 ans ou – : 28.5%</li><li>• 25-34 ans : 19.5%</li><li>• 35-44 ans : 11.4%</li><li>• 45-54 ans : 19.5%</li><li>• 55-64 ans : 11.4%</li><li>• 65 ans ou + : 9.8%</li></ul>
Sexe	<ul style="list-style-type: none"><li>• Féminin : 51.2%</li><li>• Masculin : 48.8%</li></ul>
Région	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bruxelles : 81.3%</li><li>• Wallonie : 13.8%</li><li>• Flandre : 4.9%</li></ul>

*Source : élaboration personnelle*

## Les objectifs

Le sondage a pour objectif de quantifier les recommandations issues des entretiens individuels. Les données collectées permettent d'évaluer l'importance de ces recommandations auprès d'un échantillon plus large appartenant à la même cible.

Cette étude permettra de poursuivre la réflexion sur les actions à mettre en œuvre pour répondre aux besoins des usagers et atteindre notre objectif d'amélioration de la satisfaction des clients de la STIB.

Comme pour l'étude qualitative, les participants au sondage sont invités à répondre à des questions générales sur leur profil et leur utilisation des transports en commun à Bruxelles, avant de répondre à un ensemble de questions portant sur plusieurs dimensions du service de la STIB. Pour chaque dimension, deux questions sont posées : une pour attribuer une note et une autre pour choisir parmi une sélection de propositions d'amélioration fournies lors des entretiens individuels afin d'augmenter leur niveau de satisfaction.

## La collecte des informations

La collecte de données sur ce sujet a été effectuée au moyen d'un questionnaire en ligne, permettant de recueillir facilement les informations nécessaires à cette étude et d'analyser les résultats.

Les questions étaient basées sur les résultats de l'étude précédente et obligaient les participants à cocher une ou plusieurs cases. L'option "autre" était toutefois disponible pour permettre une certaine liberté en cas de besoin.

L'outil utilisé pour créer ce questionnaire était le logiciel Google Forms, qui offre une grande variété de possibilités tout en étant gratuit pour la création de sondages et l'analyse des données recueillies.

Afin de favoriser la participation des répondants, plusieurs méthodes ont été utilisées :

- Partage par messages privés
- Publications sur Facebook
- Publications sur LinkedIn
- Publications sur des groupes Facebook (Bruxelles, Woluwe-Saint-Pierre, Entr'aide des étudiants de Belgique, Réponse aux questionnaires/sondages, St-Ag.-Berchem-Ste-Ag. (page non officielle) et L'Etterbeekoise)
- Réalisation en face à face avec des participants ne parlant pas français, grâce à des traductions.

## L'analyse des résultats

### *Les habitudes et motivations des utilisateurs*

Suite à l'établissement du profil des usagers, plusieurs questions concernant leurs habitudes de déplacement ont été posées. En voici les résultats :

**Tableau 6 : Fréquence et cadre d'utilisation de la STIB par les répondants**

Fréquence d'utilisation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plusieurs fois par jour : 28.5%</li><li>• Plusieurs fois par semaine : 41.5%</li><li>• Une fois par semaine : 4.1%</li><li>• Plusieurs fois par mois : 17.1%</li><li>• Une fois par mois : 3.3%</li><li>• Plusieurs fois par an : 5.7%</li><li>• Une fois par an : 0%</li><li>• Moins d'une fois par an : 0%</li></ul>
Cadre d'utilisation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aller-revenir du travail : 52%</li><li>• Aller-revenir des cours : 25.2%</li><li>• Faire des courses : 30.1%</li><li>• Voir des amis / la famille : 52.8%</li><li>• Autres loisirs (visiter la ville, faire du shopping, ...) : 72.4%</li><li>• Autres réponses fournies : Visite chez le médecin, suivre des formations, aller à l'hôpital ou accompagnement des enfants à l'école</li></ul>

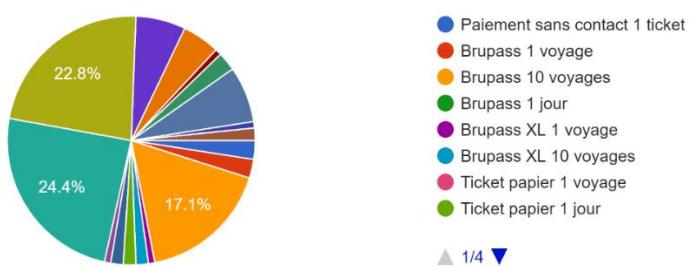
*Source : élaboration personnelle*

Les raisons d'utiliser les transports en commun de la STIB sont variées et se distinguent en plusieurs niveaux. Selon une majorité des répondants, le réseau est utilisé pour éviter les embouteillages en voiture (51.2%) et pour éviter la recherche d'une place de stationnement (53.7%). Ensuite, 43.1% des utilisateurs prennent les transports en commun pour leur rapidité. Environ 25% à 30% des utilisateurs mettent en évidence des avantages différents tels que le prix (29.3%), la réduction du stress par rapport à l'automobile (26.8%) ou encore par conviction environnementale (25.2%). Seuls 27.6% estiment prendre les transports en commun faute d'alternatives, un pourcentage pourtant plus élevé durant les entretiens individuels. Le confort ne représente que 14.6% de la motivation des usagers et la sécurité se trouve en dernière position avec un pourcentage anecdotique de 2.4%.

Les personnes interrogées ont déclaré utiliser principalement le métro (87.8%), suivi du tram (82.9%) et enfin le bus (66.7%) pour leurs déplacements. Étant donné que le nombre de tickets et d'abonnements est large, l'utilisation de ceux-ci l'est également.

**Figure 14** : Tickets et abonnements utilisés par les répondants

Quel ticket ou abonnement utilisez-vous le plus fréquemment pour voyager avec la STIB ?  
123 responses



*Source* : Graphique réalisé via Google Forms, sondage sur la satisfaction des clients de la STIB (2023).

Les abonnements les plus utilisés par notre échantillon sont l'abonnement "classique" à 499 € par an (24.4%), suivi de près par l'abonnement étudiant (22.8%) et le ticket Brupass 10 voyages (17.1%).

Ces titres sont les seuls à dépasser les 10% d'utilisation. Deux titres se situent entre 5 et 10% : l'abonnement 65+ (7.3%) et l'abonnement Brupass (6.5%).

Les autres titres, qui représentent la majorité de l'offre de la STIB en matière de titres de transport, ne sont utilisés que par une minorité de la population (21.9% des sondés). Certains titres n'ont même pas été sélectionnés une seule fois, tels que les titres STIB malvoyant, STIB accompagnateur, Tarif social 12 mois ou l'abonnement Airport Line.

### *Les dimensions du service de la STIB*

Corrigé : Tout comme lors de l'étude qualitative, plusieurs dimensions des services de la STIB ont été proposées aux répondants du sondage. Il leur a été demandé d'attribuer une note sur 10 pour évaluer leur niveau de satisfaction pour chaque dimension. Si la note n'était pas de 10/10, il leur était demandé de choisir parmi les propositions d'amélioration mentionnées durant les entretiens individuels. Il est normal que le total des pourcentages d'une question dépasse les 100%, car il est possible de cocher plusieurs cases pour une seule question.

Cette étape est fondamentale pour atteindre les objectifs de ce mémoire, car elle permet de répondre aux besoins des usagers et de poursuivre le développement des services de la STIB en conséquence.

### La ponctualité

Tout comme pour les entretiens individuels, le premier point abordé est la ponctualité.

La note moyenne est de 7.2/10 pour la ponctualité, avec une médiane de 8. La réponse la plus commun est la note de 8/10 (39.8%), suivi par la note de 7/10 (23.6%) et de 9/10 (13%).

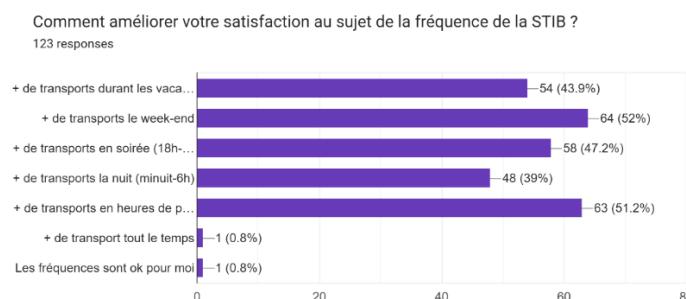
Afin d'améliorer la satisfaction des utilisateurs en matière de ponctualité, 3 propositions ont été émises : Améliorer le suivi indiqué sur les tableaux et écrans aux stations / arrêts, Indication des retards le plus rapidement possible et la création de Voies uniques pour les transports en commun.

67.5% des usagers ont estimé que l'indication des retards était l'élément clé, démontrant ainsi que la perception de la ponctualité dépend en réalité de la qualité de l'information fournie. L'amélioration du suivi des tableaux et écrans est une idée proche de la précédente, elle se retrouve en deuxième position avec 48% des voix, suivie par l'installation de voies uniques pour les trams et bus (37.4%). Cette possibilité est proposée plusieurs fois au cours du sondage car elle fût mentionnée à différents moments durant les entretiens.

### La fréquence

Les notes distribuées pour la fréquence sont moins extrêmes que celles pour la ponctualité, car contrairement à la dimension précédente, aucune personne n'a mis la note de 1/10 ou de 10/10. 2/3 des participants mettent la note de 7/10 (34.1%) ou de 8/10 (33.3%), suivie par 10.6% de personnes mettant la note de 6/10 et 8.9% estimant que la fréquence mérite la note de 9/10. En moyenne, les répondants mettent la note de 7/10 avec une médiane similaire.

**Figure 15 : Pistes d'amélioration pour améliorer la satisfaction concernant la fréquence**



Source : Graphique réalisé via Google Forms, sondage sur la satisfaction des clients de la STIB (2023).

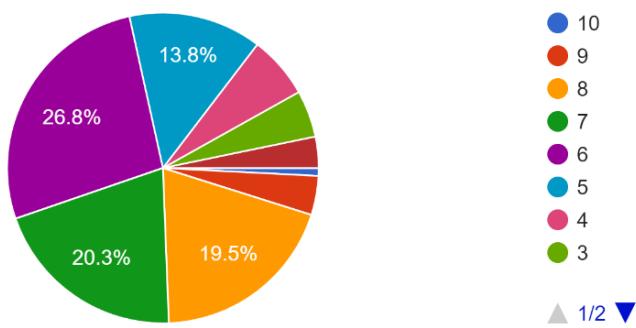
Les différentes recommandations concernant la fréquence visent à augmenter le nombre de passages de véhicules pendant des périodes spécifiques. On constate une faible variation des voix entre les propositions comparativement à la plupart des autres questions. En premier lieu, on retrouve une augmentation de la fréquence le week-end (52%), suivie de près par une augmentation de la fréquence pendant les heures de pointe (51.2%). Les fréquences en soirée (47.2%) et pendant les vacances (43.9%) restent au-dessus des 40%, contrairement à la fréquence de nuit (39%).

### L'affluence

**Figure 16 : Satisfaction des répondants concernant l'affluence**

Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de l'affluence dans les transports en commun de la STIB ?  
(trop de monde dans les transports?)

123 responses



*Source : Graphique réalisé via Google Forms, sondage sur la satisfaction des clients de la STIB (2023).*

La note moyenne pour l'affluence est parmi les plus basses du classement, avec une note moyenne de 6.2/10 et une médiane de 6/10, qui est également la note la plus commune (26.8%). 1 seule personne (0.8%) met la note maximale de 10/10 à l'affluence. Les notes de 9/10 (19.5%) et 8/10 (20.3%) clôturent le podium.

Comme mentionné dans la partie consacrée à l'étude qualitative, cinq propositions ont été identifiées pour améliorer la satisfaction des usagers en matière d'affluence : poser les sacs à dos par terre dans les véhicules, mettre en place des lignes au sol pour organiser les files d'attente aux arrêts et stations, permettre aux passagers de descendre avant d'autoriser l'entrée de nouveaux usagers, remplacer les vieux trams par des modèles plus récents afin d'augmenter la capacité des véhicules, et enfin augmenter la fréquence des transports en commun.

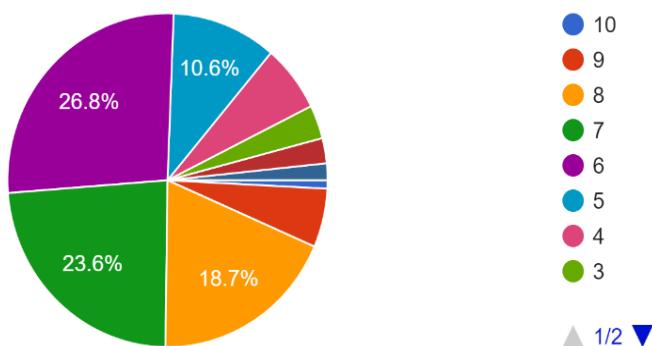
La grande majorité des répondants (76.4%) souhaite la mise en place d'une solution pour permettre aux passagers de sortir avant l'entrée de nouveaux usagers. En deuxième position, avec 63.4% des voix, arrive l'augmentation générale de la fréquence des transports en commun. Viennent ensuite le remplacement des anciens trams pour augmenter la capacité des véhicules, avec 41.6% des réponses, et la mise en place de lignes au sol pour organiser les files d'attente (39%). Enfin, l'idée de poser son sac à dos par terre dans les véhicules est en dernière position, avec 33.3% d'avis favorables.

### La propreté

La propreté n'obtient qu'une note légèrement supérieure à celle de l'affluence, soit 6,3/10. Et une médiane similaire, ainsi que son pourcentage, c'est-à-dire la note de 6/10 à 26.8%.

**Figure 17 : Satisfaction des répondants concernant la propreté**

Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de la propreté des transports en commun de la STIB ?  
123 responses



*Source : Graphique réalisé via Google Forms, sondage sur la satisfaction des clients de la STIB (2023).*

Les recommandations concernant la propreté sont variées, tout comme leur approbation de la part des personnes interrogées :

- Sensibiliser les utilisateurs au respect de la propreté (71.5%)
- Nettoyage + fréquent des voies (35.8%)
- Nettoyage des barres dans les transports (53.7%)
- Plus de poubelles dans les stations et aux arrêts (43.1%)
- Interdire la consommation de nourriture dans les stations, arrêts et véhicules (37.4%)
- Nettoyage + fréquent des stations et arrêts (39.8%)
- Grillages pour éviter l'apparition de pigeons dans les stations (19.5%)
- Des toilettes dans les stations de métro (41.5%)

On constate avec ces chiffres que l'implication des usagers dans la propreté est l'élément phare de ces recommandations, en exprimant la nécessité de sensibiliser les utilisateurs du réseau (71.5%). En matière de nettoyage, celui des véhicules est le plus important, avec 53.7% des voix pour l'entretien des barres contre – de 40% pour le nettoyage des voies (35.8%) et des stations et arrêts (39.8%). L'installation de toilettes (41.5%) et l'interdiction de consommer de la nourriture (37.4%) suivraient des modèles développés principalement dans l'Asie de l'Est, mais ces recommandations ne représentent pas la majorité des avis. Enfin, la recommandation la moins valorisée ne dépassent pas les 20%, il s'agit de l'installation de grillages pour éviter que les pigeons ne soient dans les stations, qui limiterait l'apparition de fientes comme exprimé lors d'une des interviews.

#### La rapidité

La rapidité et la ponctualité sont souvent associées et cette corrélation se reflète dans les notes moyennes obtenues pour chacune de ces dimensions. En effet, la note moyenne pour la rapidité est supérieure à celle de la ponctualité de 0.1/10, atteignant ainsi un score de 7.3/10. Les médianes et les notes les plus courantes sont similaires, avec une note de 8/10 dans 35% des cas.

Contrairement à ce qui a été mentionné lors des entretiens individuels, l'option d'ajouter davantage de stations et d'arrêts en périphérie de Bruxelles (41.5%) n'est pas la recommandation la plus populaire. Elle arrive en dernière position, devancée par l'ajustement des horaires afin de limiter le temps d'attente entre les connexions/correspondances (60.2%) et l'utilisation de voies dédiées aux transports en surface (55.3%).

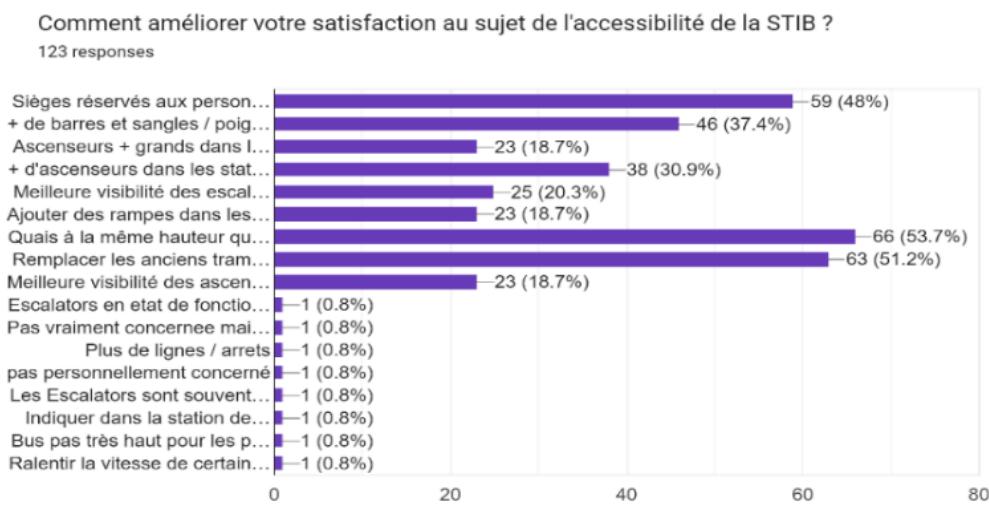
La rapidité des véhicules en elle-même n'est donc pas remise en question et il n'est pas question d'augmenter leur vitesse. Il s'agit surtout de s'adapter à la circulation routière et aux changements logistiques pour les transferts entre les différents modes de transport.

#### L'accessibilité

Contrairement à l'étude qualitative, la note d'accessibilité dans le sondage est parmi les plus importantes, avec une moyenne de 7.4/10 et une médiane inférieure à la moyenne pour la première fois, qui est de 7/10. Cela s'explique par le nombre important (31.7%) de personnes ayant donné cette note, avec 49.6% des répondants ayant donné une note supérieure.

Plusieurs personnes estiment l'accessibilité comme étant excellente et mettent la note de 10/10 (5.7%), les notes de 9/10 (14.6%), 8/10 (29.3%) et 7/10 (31.7%) représentent plus de 75% des voix et témoignent donc d'une satisfaction importante à ce sujet. Les notes inférieures à 5/10 (6.5%) ne représentent que 3.2% des voix, laissant ainsi 8.9% à la note de 6/10.

**Figure 18 : Pistes d'amélioration pour améliorer la satisfaction concernant l'accessibilité**



*Source : Graphique réalisé via Google Forms, sondage sur la satisfaction des clients de la STIB (2023).*

En examinant les résultats, trois groupes de recommandations se distinguent :

- Le trio de tête comprend la mise à niveau des quais pour qu'ils soient à la même hauteur que les véhicules (53.7%), le remplacement des vieux trams par des modèles sans marches (51.2%) et la réservation de sièges pour les personnes à mobilité réduite, telles que les femmes enceintes, les personnes âgées ou les personnes en situation de handicap (48%).
- L'augmentation du nombre de barres et de sangles dans les transports en commun (37.4%) et l'installation de plus d'ascenseurs dans les stations (30.9%) représentent plus de 30% des réponses.
- Les recommandations suivantes, avec environ 20% des voix, incluent l'ajout de rampes dans les stations (18.7%), une meilleure visibilité des ascenseurs dans les stations de métro (18.7%), une meilleure visibilité des escaliers mécaniques (20.3%) et davantage d'ascenseurs dans les stations de métro (18.7%).

Le remplacement des anciens trams est une recommandation déjà mentionnée dans la partie consacrée à l'affluence. Cependant, cette recommandation obtient un pourcentage plus élevé dans le cadre de l'accessibilité et répondrait aux attentes de plus de la moitié des personnes sondées.

Les ascenseurs ont été souvent mentionnés, et bien que l'augmentation de leur nombre dans les stations représente plus de 30% des opinions, les autres recommandations associées restent en dessous de 20%.

### La qualité de l'information

La note de la qualité de l'information fournie par la STIB sur les horaires, les trajets, les problèmes de circulation et autres est similaire entre les entretiens et le sondage, celle-ci étant de 6.9/10. Plus de 50% des répondants mettent une note supérieure ou égal à 7/10.

L'ensemble des recommandations est comme suit :

- Adaptation + rapide des tableaux et écrans contenant les horaires de passage des véhicules (62.6%)
- Informer + rapidement les usagers en cas de problème sur les voies (77.2%)
- Homogénéité de l'information (si information sur Facebook -> doit être disponible sur application et site web) (48.8%)
- Proposition d'alternatives en cas de problème de circulation (60.2%)
- Impact des grèves pris en compte lors du calcul d'un itinéraire sur l'application ou d'autres services de navigation (47.2%)
- Ajout de panneaux de signalisation pour les connexions / correspondances (28.5%)
- Répéter les messages plus fréquemment dans les stations (31.7%)
- Mise à jour des horaires papiers aux arrêts (17.9%)
- Meilleure signalisation des sorties dans les stations (24.4%)

Les 3 recommandations ayant obtenu plus de 60% de réponses favorables portent toutes sur la réactivité de la STIB en cas de problèmes de circulation. Il s'agit notamment de la diffusion plus rapide d'informations aux usagers en cas de problème sur les voies (77.2%), de l'adaptation plus rapide des tableaux et écrans affichant les horaires de passage des véhicules (62.6%) et de la proposition d'alternatives en cas de problèmes de circulation (60.2%).

Les 2 recommandations suivantes dans le classement concernent également les problèmes de circulation. Les utilisateurs attendent une réaction plus importante de la part de la STIB dans ces situations, comme en témoigne la mention de ces améliorations, ainsi que leur forte favorabilité dans le sondage.

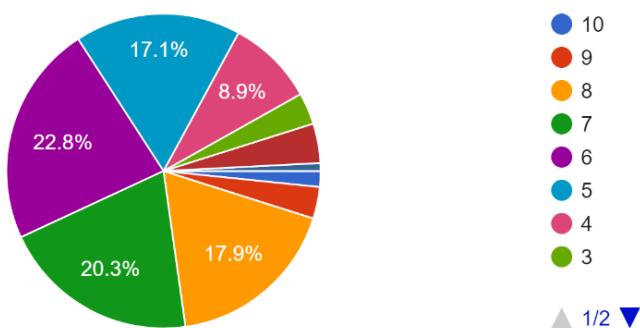
### La sécurité

Avec une note moyenne de 6.1/10, la dimension de la sécurité est la moins satisfaisante de l'ensemble du sondage. Les notes se répartissent beaucoup plus que la plupart des notes accordées à d'autres dimensions, avec 4 notes (5, 6, 7 et 8/10) dépassant les 17%.

**Figure 19 : Satisfaction des répondants concernant la sécurité**

Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de la sécurité dans les transports en commun de la STIB ?

123 responses



*Source : Graphique réalisé via Google Forms, sondage sur la satisfaction des clients de la STIB (2023).*

Les voyageurs expriment des craintes quant aux comportements criminels, au manque de visibilité, aux risques d'accidents et à d'autres incidents dans les stations, les arrêts et les véhicules de la STIB.

Plusieurs pistes d'amélioration sont préconisées et bénéficient d'une forte faveur de la part des utilisateurs. En premier lieu, il y a une forte demande pour une augmentation du nombre d'agents de sécurité patrouillant dans les stations et les véhicules en soirée et la nuit, avec une approbation de 75.6%. Ensuite, les utilisateurs souhaitent l'installation de plus de caméras dans les stations, les arrêts et les véhicules (53.7%), ainsi qu'une amélioration de l'éclairage (52.8%).

Les autres propositions, telles que l'installation de barrières sur les quais des métros qui ne s'ouvrent que lorsque les portes des véhicules s'ouvrent, sont moins approuvées (43.1%). De même, la mise en place de voies uniques pour les trams et les bus et l'installation de plus de portiques dans les stations ne sont pas aussi populaires, avec respectivement 21.1% et 19.5% de favorabilité. L'installation des portiques et de voies uniques sont au moins 2 fois moins favorables que les 4 autres propositions, ce qui indique que ces mesures ne sont pas prioritaires pour améliorer la satisfaction des utilisateurs en matière de sécurité.

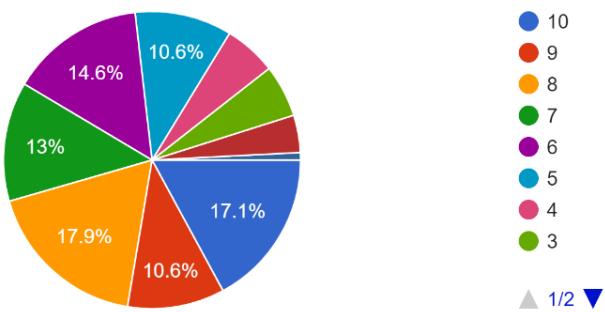
#### Le prix

Si la sécurité est l'une des dimensions avec les notes les plus réparties, le facteur prix tient la couronne à ce sujet. En effet, 6 notes différentes, entre 5 et 10/10, ont plus de 10% de réponses. Avec une note moyenne de 6.9/10, la question du prix divise beaucoup les participants.

**Figure 20** : Satisfaction des répondants concernant le prix

Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) du prix des transports en commun de la STIB ?

123 responses



*Source* : Graphique réalisé via Google Forms, sondage sur la satisfaction des clients de la STIB (2023).

Il n'est pas possible de déterminer le profil des personnes ayant donné ces notes dans le logiciel, sans quoi nous aurions probablement distingué les raisons de celles-ci. Mon hypothèse est que les notes les plus élevées soient distribuées par les personnes bénéficiant des offres les plus avantageuses, à savoir : l'abonnement étudiant et l'abonnement pour personnes âgées. Cette version peut être confirmée par les entretiens réalisés, démontrant une différence importante de la satisfaction du prix lorsque les usagers payent le prix complet.

Etonnamment, la diminution du prix des abonnements (41.5%) et des tickets (31.7%) ne se retrouvent pas en tête des recommandations. La première place revient à une autre recommandation, ne concernant pas le prix directement. Il s'agit de l'annulation des amendes en cas d'oubli d'abonnement sur présentation de pièce d'identité (51.2%), avec plus de 50% des réponses. Cette recommandation démontre que la notion de prix dépasse l'idée de l'achat d'un titre de transport et qu'elle concerne également les pénalités qui sont considérées comme peu justifiées par les usagers, car ayant déjà payé le prix de l'abonnement. Une recommandation liée à celle-ci sera analysée prochainement, proposant ainsi une potentielle solution à ce problème.

La possibilité de profiter des abonnements pour étudiants au-delà 24 ans tant qu'on est étudiant (39%), l'augmentation de la période d'utilité d'un ticket (38.2%) et des promotions sur des tickets ou abonnements à certaines périodes de l'année (36.6%) obtiennent des notes proches et se focalisent plus sur le prix. Leurs pourcentages laissent penser que la diminution réelle du prix, mise à part la presque gratuité ou la gratuité totale, n'est actuellement pas l'idée la plus mise en avant dans l'amélioration du prix. La création d'abonnement plus personnalisés est la recommandation la moins appréciée avec seulement 26% des réponses.

### Le service client

Nous clôturons l'évaluation du service de la STIB en examinant la perception des utilisateurs envers le service client, qui est la meilleure de toutes les dimensions avec une moyenne de 7,5/10 et une médiane de 8/10.

Contrairement aux autres questions, la question sur les pistes d'amélioration pour le service client n'était pas obligatoire. Cette décision a été prise en raison du manque de recommandations émanant des entretiens, et les résultats du sondage semblent confirmer cette décision. Plus d'un quart des répondants (26%) n'ont pas souhaité faire de commentaires à ce sujet et 7.3% ont exprimé leur satisfaction, en déclarant qu'ils étaient satisfaits ou qu'ils n'avaient jamais rencontré de problème.

Bien que 1/3 des personnes n'aient pas donné d'avis sur les moyens d'améliorer leur satisfaction, les autres répondants ont principalement souligné l'amabilité et la politesse, qui nécessitent une amélioration selon 51.6% des répondants. La prise en charge rapide (37.4%) et l'amélioration de la formation des employés en matière de contrôle (34.1%) ont été citées par moins de 40% des répondants.

### *Les idées supplémentaires*

Des idées qui ne s'inscrivaient pas facilement dans une seule dimension avaient été formulées durant les entretiens et ont été ajoutées au sondage. De ces quatre propositions, deux ont obtenu une majorité de réponses positives. Il s'agit de l'utilisation du smartphone sur l'application mobile pour y incorporer les titres de transport (50.8%) et l'instauration d'une carte unique pour les services de transports en commun en Belgique (65.8%).

L'utilisation de l'application mobile pour les abonnements et les billets est la suite logique de plusieurs recommandations exprimées précédemment. Par exemple, l'oubli de son abonnement peut entraîner une amende, considérée comme non justifiée par les usagers car ils possèdent l'abonnement. Pouvoir utiliser son téléphone dans ce contexte serait donc utile pour éviter cette amende, mais également en cas de perte de titre ou de préférence pour la version non matérielle. Cela répondrait également à un autre problème : le manque de plus-value de l'application. Celle-ci est actuellement mise en avant dans le cadre d'une campagne publicitaire dans les stations, mais y incorporer des éléments difficilement reproductibles par d'autres systèmes de navigation, tels que Google Maps, permettrait d'augmenter son utilité et donc son utilisation par les navetteurs.

La recommandation la plus appréciée de cette catégorie est celle de la carte unique. Celle-ci peut également être liée à plusieurs éléments abordés, tels que le prix ou l'accessibilité. L'accessibilité est impactée dans le cadre d'un problème avec la carte de transport. Selon l'un des participants à l'étude qualitative, il n'est pas possible de s'affilier à une autre carte en cas de changement, il faut donc continuer à utiliser la carte d'un service qui pourrait ne plus être utilisé par le navetteur, demandant ainsi un effort et un coût supplémentaire pour une partie du service qui ne devrait pas en demander autant, car il faut se déplacer dans une région plus éloignée que celle fréquentée par l'usager de la STIB. Cet avis semble partagé par presque 2/3 des répondants et peut donc être mis en place pour améliorer la satisfaction des usagers.

La possibilité d'envoyer une attestation par courrier électronique (26.7%) et l'arrêt obligatoire des véhicules à chaque arrêt (20.8%) sont les deux autres recommandations ayant été proposées, mais celles-ci sont beaucoup moins appréciées par les répondants.

### *Le classement des dimensions*

Contrairement aux entretiens individuels, les participants au sondage n'ont pas été invités à classer les dimensions en fonction de leur importance et de leur satisfaction, car le logiciel Google Forms ne permet pas de créer facilement des classements pour les répondants, ni d'analyser les résultats de manière globale. Cependant, nous avons pu établir un classement de la satisfaction pour chaque facteur en fonction de leur moyenne.

**Tableau 7** : Classement des dimensions selon la satisfaction des sondés

Satisfaction quanti
1. Service client (7.5)
2. Accessibilité (7.4)
3. Rapidité (7.3)
4. Ponctualité (7.2)
5. Fréquence (7)
6. Qualité de l'information et prix (6.9)
7. Propreté (6.3)
8. Affluence (6.2)
9. Sécurité (6.1)

*Source* : élaboration personnelle

On remarque que l'ordre des éléments varie grandement par rapport au classement établi lors des entretiens individuels. Certains éléments se maintiennent dans la partie haute du tableau, tels que la rapidité, la fréquence, la ponctualité et le service client, tandis que d'autres restent dans la partie basse du tableau, comme la propreté et l'affluence. La qualité de l'information, quant à elle, demeure stable au milieu du tableau.

Parmi les éléments qui se déplacent le plus, on trouve l'accessibilité, le prix et la sécurité. La sécurité et le prix oscillent entre le bas et le milieu du tableau, tandis que l'accessibilité passe presque d'un extrême à l'autre, étant placée dans la partie basse du tableau durant les entretiens individuels et en haut du tableau dans le sondage.

En reprenant l'ensemble des notes, la moyenne globale de la STIB est en dessous de 70%, atteignant la note de 6.9/10.

### *La recommandation des services de la STIB*

À la fin du questionnaire, les participants ont été invités à indiquer dans quelle mesure ils recommandaient les services de la STIB à leur entourage. En utilisant le Net Promoter Score (NPS), il est possible de mesurer le degré de recommandation des usagers envers la STIB, ou au contraire leur niveau de détracteurs.

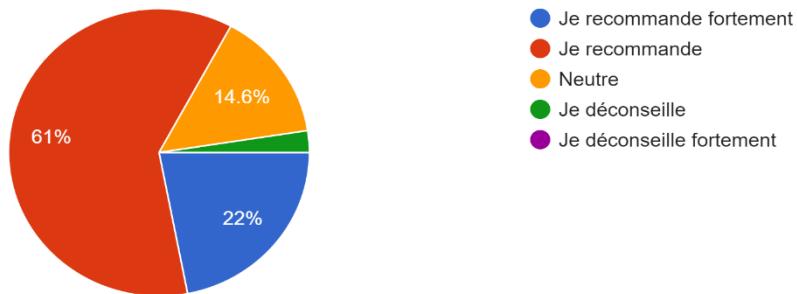
Le NPS utilise une échelle de notes de 1 à 5, représentant cinq degrés de recommandation : "Je recommande fortement", "Je recommande", "Neutre", "Je déconseille" et "Je déconseille fortement".

Cette mesure diffère des notes obtenues jusqu'à présent, qui sont établies sur une échelle de 1 à 10. Cette différence s'explique par le fait que le NPS évalue l'ensemble d'un service ou d'une marque, et ne peut donc pas être appliqué à différents facteurs d'un même service. Le NPS aurait pu être utilisé si, par exemple, nous souhaitions évaluer la satisfaction et les différences entre les moyens de transport proposés. Il convient également de noter que le NPS doit être utilisé sur un échantillon suffisamment important pour représenter une population. C'est pourquoi il n'a été utilisé que pour ce sondage, tandis que les notes de 1 à 10 ont permis d'évaluer la satisfaction des clients pour lesquels le NPS n'était pas disponible.

**Figure 21** : Recommandation des services de la STIB par les répondants

Dans quelle mesure recommanderiez-vous les transports en commun de la STIB à un ami ou à un membre de votre famille ?

123 responses



*Source : Graphique réalisé via Google Forms, sondage sur la satisfaction des clients de la STIB (2023).*

La formule pour calculer le NPS à 5 points est la suivante : (Pourcentage de personnes ayant mis la note de 5) - (Pourcentage de personnes ayant mis une note entre 1 et 5).

Résultat pour ce sondage :  $22 - (14.6 + 2.4) = 5$

Tout NPS supérieur à 0 est considéré comme positif, ce qui signifie que le NPS de la STIB, tel que déterminé par ce sondage, peut être considéré comme satisfaisant.

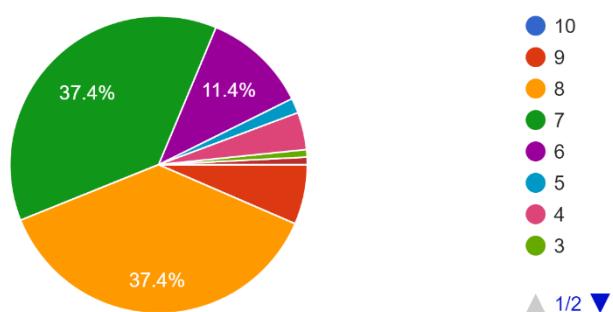
## *La note générale de la STIB*

Si la note moyenne des dimensions est de 6.9/10, il est également intéressant de prendre une note globale du service, regroupant ainsi l'entièreté de l'offre.

**Figure 22 : Note globale des services de la STIB par les répondants**

Quelle est votre note globale du service de la STIB ?

123 responses



*Source : Graphique réalisé via Google Forms, sondage sur la satisfaction des clients de la STIB (2023).*

Près de 3 personnes sur 4 mettent une note entre 7 et 8/10, démontrant une différence entre la moyenne des dimensions et la perception globale du service. Cela peut s'expliquer par l'hypothèse que les usagers se concentrent plus facilement sur les éléments ne répondants pas à leurs attentes quand on leur demande d'évaluer les dimensions séparément.

Les répondants ont évité les notes extrêmes, ce qui signifie qu'aucune réponse avec une note de 10/10 ou de 1/10 n'a été enregistrée.

La moyenne des différentes notes se situe proche de la note établie par la STIB. Cette moyenne étant de 7.2/10 dans le sondage de ce travail et de 7.3/10 dans le sondage d'IPSOS, démontrant ainsi une proximité entre les résultats des 2 études.

Cette représentation fiable permet d'approfondir les recommandations les plus appréciées issues des études de marché réalisées jusqu'à présent, et de les proposer pour améliorer la satisfaction de l'ensemble des voyageurs.

# Mise en place de recommandations

Suite aux entretiens individuels qui ont eu lieu et qui ont permis de recueillir un grand nombre d'idées, ainsi qu'au sondage qui a permis de quantifier l'appréciation de ces idées, plusieurs recommandations ont été identifiées pour répondre aux besoins de ce projet.

Afin de finaliser ce travail, nous allons sélectionner les recommandations qui seront mises en avant et abordées plus en profondeur, avant de les budgétiser.

## La sélection des recommandations

Toutes les idées exprimées lors de ces études de marché ont permis de faire progresser ce travail. Cependant, un tri est nécessaire pour mettre en lumière les recommandations les mieux à même de répondre aux besoins des utilisateurs de la STIB. Se concentrer sur un nombre limité de pistes d'amélioration permet de concentrer nos ressources sur les idées les plus prometteuses et de faciliter la prise de décision de la STIB.

Cette sélection s'est faite sur base de 4 critères :

1. Popularité des recommandations : Celle-ci sera évaluée en prenant en compte le pourcentage de soutien pour chaque recommandation. Ainsi, les pistes d'amélioration ayant un taux de soutien élevé seront plus susceptibles d'être développées.
2. Connaissances et mise en place de la STIB : Nous avons eu l'occasion de discuter avec plusieurs collaborateurs de la STIB tout au long de ce mémoire. Certaines pistes d'amélioration sont déjà bien connues de la STIB, comme l'augmentation de la fréquence des transports en heures de pointe et la mise à niveau des quais. C'est pourquoi ces idées ne seront pas mises en avant dans la suite de ce travail.
3. Choix personnels : plusieurs idées ont une faveur d'environ 50%, et il n'est pas possible de toutes les retenir. C'est pourquoi nous avons décidé de privilégier les recommandations qui semblent répondre le mieux aux besoins des navetteurs.
4. Faisabilité : Certaines recommandations pourraient améliorer considérablement la satisfaction des utilisateurs. Cependant, leur mise en œuvre peut être difficile, comme l'adaptation des itinéraires en cas de problèmes sur les voies qui repose habituellement sur des données en temps réel et des prévisions de trafic, des éléments qui peuvent être perturbés dans cette situation et ne peuvent donc pas être fiables.

Ainsi, 7 recommandations ont été retenues et seront développées :

1. Plus d'agents de sécurité patrouillant dans les véhicules et les stations en soirée et la nuit
2. Le nettoyage plus fréquent des barres dans les transports
3. Des sièges réservés aux personnes à mobilité réduite
4. La mise en place de moyens pour que les navetteurs puissent sortir des véhicules avant que d'autres ne rentrent
5. L'utilisation d'une carte unique pour les transports publics en Belgique
6. L'incorporation des titres de transports sur l'application mobile
7. Améliorer la qualité de l'information en cas de perturbation sur les voies

## Développement des recommandations sélectionnées

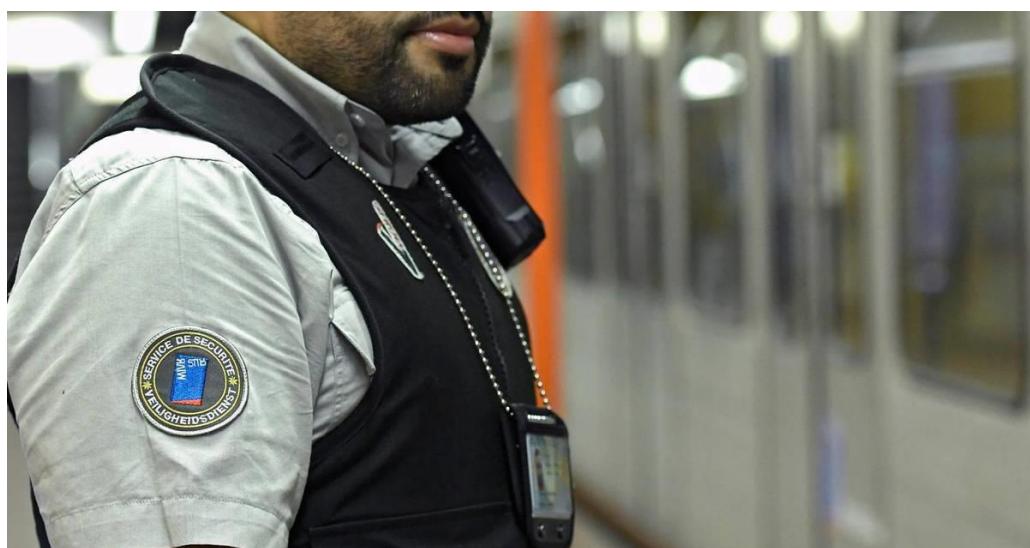
### *Augmentation du nombre d'agents de sécurité*

Selon notre étude quantitative, la sécurité des transports en commun est le principal facteur d'insatisfaction du service de la STIB.

Cette insatisfaction est particulièrement importante lors des trajets nocturnes, car le sentiment d'insécurité peut être renforcé en raison de la faible affluence, des heures tardives et de la présence de personnes potentiellement dangereuses.

Afin de répondre à ce besoin, les usagers souhaitent que le nombre d'agents de sécurité soit augmenté pour intervenir en cas d'incident, de conflit ou de comportement suspect, permettant ainsi de renforcer le sentiment de sécurité des clients de la STIB.

***Figure 23 : Agent de sécurité de la STIB***



*Source : La Stib recrute 122 agents formés à la sécurité. (2017, août 30). 7sur7. Consulté le 10 mai 2023, à l'adresse <https://www.7sur7.be/belgique/la-stib-recrute-122-agents-formes-a-la-securite~af2f9b94/>*

Le nombre d'agents supplémentaires nécessaires n'ayant pas été déterminé, il est nécessaire d'estimer le nombre d'agents que la STIB doit recruter pour accroître la sécurité dans les véhicules et dans les stations.

La STIB compte plus de 300 agents de sécurité sur son réseau qui est exploité 20 heures sur 24. Ainsi, en augmentant le nombre d'agents entre 20 heures et 1 heure du matin (soit 5 heures sur les 20), l'augmentation pourrait être estimée à 40% de l'effectif durant cette période. Cela représenterait une augmentation de 40% sur environ un quart des effectifs ce qui correspondrait à une augmentation globale de 10% de ses effectifs, soit plus de 30 agents de sécurité supplémentaires.

La STIB ayant recruté un nombre plus important d'agents en 2019 que celui recommandé dans ce travail, nous estimons que cette augmentation est réalisable et permettrait de répondre au besoin de sécurité des usagers en soirée et la nuit.

### *Meilleure nettoyage des barres de maintien des véhicules*

Si la sécurité est le facteur le moins satisfaisant du service de la STIB selon nos études de marché, la propreté n'en est pas très loin.

Pour améliorer la satisfaction des usagers, il est recommandé de nettoyer plus fréquemment les barres de maintien des véhicules et de sensibiliser les usagers à leur utilisation.

Le renforcement du nettoyage des véhicules dans les dépôts et aux terminus pendant la période la plus intense de la pandémie de COVID-19 a été très apprécié par les usagers, au point qu'ils souhaitent qu'elle soit maintenue pour réduire la propagation de maladies.

D'autres possibilités permettent de réduire l'accumulation de bactéries, comme l'utilisation de peintures ayant des propriétés antibactériennes et antivirales. Alstom, qui est l'un des partenaires de la STIB, est un acteur majeur dans ce domaine. L'utilisation de barres de maintien disposant de cette peinture limiterait la propagation de bactéries sans nécessiter un nettoyage renforcé.

**Figure 24** : Barre de maintien anti bactérienne Alstom



Source : Bertin, P. V. (2020, 17 juin). Covid-19 : des ingénieurs d'Alstom Petite-Forêt ont mis au point une peinture antibactérienne. La Voix du Nord. <https://www.lavoixdunord.fr/766222/article/2020-06-17/des-ingenieurs-d-alstom-petite-foret-ont-mis-au-point-une-peinture>

### *Sièges réservés aux personnes à mobilité réduite*

Il est crucial de garantir l'accessibilité de tous les usagers aux transports en commun, en particulier pour ceux en situation de mobilité réduite. Ainsi, pour répondre à ce besoin, la STIB pourrait envisager de réservier des sièges spécifiques pour ces personnes dans les véhicules. Cette mesure faciliterait leur accès et leur offrirait plus de confort lors de leur trajet.

De plus, certaines sociétés de transport en commun à l'étranger ont déjà opté pour des sièges de couleur différente pour les personnes à mobilité réduite, ce qui permet une identification facile et rapide de ces places. La STIB pourrait s'inspirer de cette pratique pour améliorer l'accessibilité de son service aux personnes en situation de mobilité réduite.

**Figure 25** : Sièges de couleur rose réservés aux personnes à mobilité réduite en Corée du Sud



Source : Ttalgi, N. (2019, 5 juillet). L'importance de la politesse en Corée. Asixinc. <https://asixinc.wordpress.com/2019/07/05/limportance-de-la-politesse-en-coree/>

Cependant, cette recommandation aurait un coût élevé. L'utilisation d'autocollants sur les sièges permettrait de répondre à ce besoin tout en limitant les dépenses nécessaires à ce changement. Ces autocollants pourraient être facilement appliqués sur les sièges réservés et pourraient également être retirés si nécessaire, offrant ainsi une grande flexibilité.

**Figure 26** : Véhicule avec sièges pour personnes âgées



*Source : Doroshin, O. (s. d.). Autobus moderne de ville avec des sièges pour les personnes âgées handicapées et. Dreamstime.com. <https://fr.dreamstime.com/autobus-moderne-ville-des-si%C3%A8ges-les-personnes-%C3%A2g%C3%A9es-handicap%C3%A9es-image133012904>*

*La mise en place de moyens pour que les navetteurs puissent sortir des véhicules avant que d'autres ne rentrent*

Il est souvent difficile pour les voyageurs de sortir rapidement des véhicules, surtout lorsqu'ils sont bondés. Afin de garantir une meilleure circulation à l'intérieur des véhicules et de faciliter la sortie des usagers, il est primordial de mettre en place une signalisation claire. Pour cela, l'installation de marquages au sol indiquant les endroits où les usagers doivent se positionner pour laisser sortir les autres peut grandement aider. Cette signalisation se ferait à l'aide de flèches au sol, indiquant le sens d'entrée et le sens de sortie des voyageurs.

En outre, un système de files d'attente, ainsi qu'un sens d'entrée et de sortie sur les quais permettent également de fluidifier la circulation à l'intérieur des véhicules. En délimitant clairement les zones d'attente, les usagers pourront embarquer dans l'ordre et éviter ainsi les bousculades, améliorant ainsi l'expérience des clients de la STIB et leur satisfaction quant à ce problème.

**Figure 27 : Sens de circulation aux portes des métros**



Source : Belga. (2022, 31 mai). Grève ce mardi : une seule ligne de métro desservie à Bruxelles, et quelques lignes de trams et de bus. DHnet. <https://www.dhnet.be/regions/bruxelles/bruxelles-mobilite/2022/05/31/greve-ce-mardi-une-seule-ligne-de-metro-desservie-a-bruxelles-et-quelques-lignes-de-trams-et-de-bus-HWYBKJAXVCMHAGAO2IYXQMLXM/> + élaboration personnelle

### L'utilisation d'une carte unique pour les transports publics en Belgique

La mise en place d'une carte de transport en commun unique pour la Belgique, regroupant la STIB, la TEC, De Lijn et le SNCB, constituerait une étape cruciale pour améliorer l'expérience des voyageurs et promouvoir l'utilisation des transports en commun.

**Figure 28 : Carte pour l'ensemble du réseau de transports en commun de Belgique**



Source : élaboration personnelle

Cette modification permettrait aux voyageurs d'utiliser tous les transports en commun en Belgique sans restriction liées à la carte de transport, et surtout de remplacer ce titre partout en Belgique, ce qui a été critiqué lors des entretiens. L'impossibilité de changer de carte de transport après l'affiliation à l'un des opérateurs limite la liberté des usagers et devient un frein à l'utilisation des transports publics. Une carte utilisable et rechargeable dans toute la Belgique augmenterait ainsi la liberté de déplacement des usagers de la STIB ainsi que celle des clients des autres opérateurs.

Une carte de transport commune pourrait donc encourager les voyageurs à utiliser davantage les transports en commun en leur offrant une option de transport plus pratique et flexible.

Pour cela, la STIB devra coopérer avec les autres entreprises de transport et travailler ensemble pour créer un système commun de billetterie. La logistique mise en place pour assurer l'interopérabilité des différents titres de transport depuis 2014 est peu remise en question. Il s'agit essentiellement d'homogénéiser l'utilisation des titres de transport afin qu'il n'y en ait qu'un à travers les différents transports publics en Belgique.

La partie technique de cette approche sera un peu plus complexe car il s'agira pour chacun des opérateurs de s'aligner sur un identifiant unique de l'utilisateur. L'utilisation du numéro de registre national est en effet sujet à des autorisations particulières et n'est donc pas systématiquement utilisé par les opérateurs. Cela signifie donc que chaque opérateur utilise des données propres pour identifier ses clients ce qui rend l'homogénéisation plus complexe. Une carte créée chez un opérateur est donc associée à cet opérateur et non au client. Le remplacement de cette carte devra donc se faire auprès de cet opérateur (et non de n'importe quel opérateur) rendant le système commun impossible à ce jour.

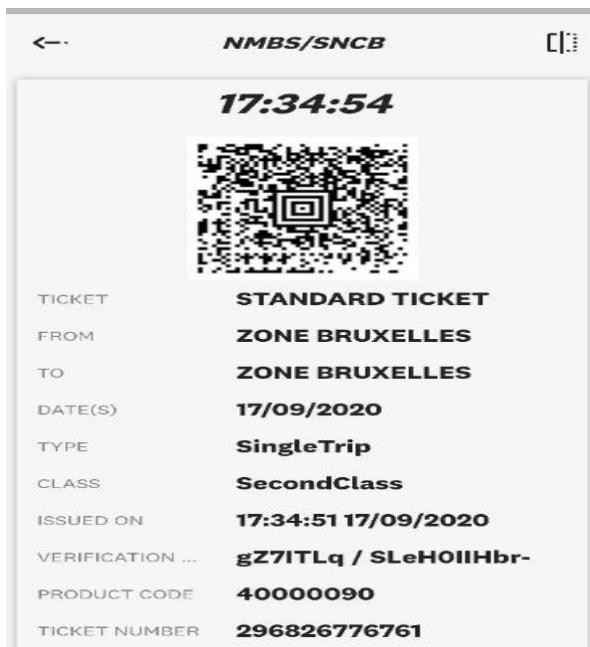
Il sera donc impératif de créer un identifiant unique (associé au client) et mettre à jour de la base de données des différents opérateurs pour permettre cette solution.

### *L'incorporation des titres de transports sur l'application mobile*

La principale utilisation de l'application mobile de la STIB est actuellement de trouver un itinéraire dans la ville de Bruxelles en utilisant les transports en commun de la STIB. Cependant, les résultats de notre étude montrent que cela ne constitue pas une valeur ajoutée suffisante pour les utilisateurs, car il existe d'autres services de navigation tels que Google Maps, qui sont préférés par certains des utilisateurs interrogés.

Une intégration plus importante de la carte MOBIB à l'application mobile serait une fonctionnalité intéressante selon nos études de marché. Actuellement, la carte MOBIB peut être scannée sur l'application, mais elle n'offre que peu de fonctionnalités. L'ajout d'un QR-code permettant d'identifier les utilisateurs et de les pointer vers les lecteurs physiques dans les transports ou les stations, ainsi que pendant les contrôles, est une fonctionnalité déjà mise en place par la SNCB. Un QR-code peut être généré pour des billets uniques, mais également pour identifier les utilisateurs et leur abonnement annuel ou mensuel. L'intégration de cette fonctionnalité sur l'application de la STIB offrirait une expérience plus fluide et pratique pour les utilisateurs, tout en améliorant la gestion de la billetterie et des contrôles.

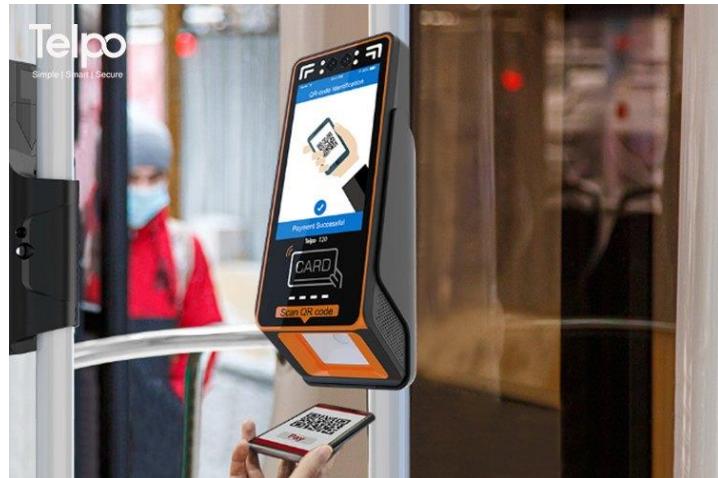
**Figure 29** : Ticket mobile SNCB incluant un QR code



Source : How can I buy a SNCB/NMBS ticket ? (2020, 24 novembre). Skipr. <https://support.skipr.co/hc/en-us/articles/360052460552-How-can-I-buy-a-SNCB-NMBS-ticket->

Ainsi, l'application mobile aurait une plus-value en permettant aux usagers de l'utiliser pendant leurs voyages en cas d'oubli ou de perte de leur abonnement physique, ce qui limiterait les risques d'amendes pour défaut de titre de transport. Cela améliorerait également le confort des navetteurs, car certains d'entre eux ont exprimé leur mécontentement à devoir sortir leur portefeuille dans les stations, oubliant parfois de chercher leur carte MOBIB à l'avance et perdant ainsi plusieurs secondes devant les portiques, en particulier lorsque le véhicule est déjà à quai.

**Figure 30** : Lecteur de titre de transport Telpo



Source : QR Code Validators On Public Transport. (s. d.). <https://www.telpo.com.cn/blog/qr-code-validator-public-transport.html>

Cette recommandation implique des changements tant au niveau de l'application que des lecteurs de titres de transport dans les stations et les véhicules. Il existe sur le marché des lecteurs capables de lire les cartes magnétiques ainsi que les QR codes, tels que les appareils de Telpo.

Pour mettre en place cette fonctionnalité, l'application devra être en mesure de générer des QR codes pour les achats de tickets et les abonnements. Cette mise en place peut être effectuée par un développeur back-end pour la création du générateur de codes open-source ou gratuit, ainsi que par un développeur front-end pour l'interface utilisateur.

### *Améliorer la qualité de l'information*

Plusieurs propositions d'améliorations ont été émises concernant cet aspect du service de la STIB. Elles sont souvent liées à la ponctualité des véhicules. Les retards peuvent survenir sur le réseau et ont un impact sur les clients. D'après nos études de marché, le manque de ponctualité lié aux aléas de la circulation n'est pas considéré comme la seule responsabilité de la STIB. Cependant, les usagers estiment qu'il y a un manque de partage d'informations sur ces retards, ce qui crée une insatisfaction chez eux. Ils pensent que leur insatisfaction serait moindre s'ils étaient informés de la nature du problème, ce qui leur permettrait de mieux comprendre et accepter la situation.

Les messages des stations indiquant qu'il y a un problème sur les voies ne suffisent pas à apaiser les navetteurs. Ils souhaitent obtenir plus de détails sur la situation et donc comprendre le problème réel, et ce, plus rapidement. Nous sommes dans l'ère de la communication immédiate et les clients souhaitent une communication plus claire et précise.

Le vendredi 28 avril 2023 à 5h30, les usagers des transports en commun de la STIB ont été confrontés à des perturbations du métro sans avoir suffisamment d'informations pour comprendre la situation. Les haut-parleurs ne diffusaient qu'un message indiquant un problème sur les voies sans donner plus de précision. Les réseaux sociaux de la STIB informaient les usagers d'un problème technique sans plus de détails.

***Figure 31 : Tweet de la STIB concernant les perturbations du 28 avril 2023***



*Source :* Belga, É. P. A. R., & Belga, É. P. A. R. (2023). Déraillement du métro : la circulation a repris. RTBF. <https://www.rtbf.be/article/deraillement-du-metro-la-circulation-a-repris-11190003>

Il est difficile pour les usagers de prendre des décisions éclairées sans disposer de toutes les informations nécessaires. Malheureusement, il a fallu attendre jusqu'à 11 heures pour que la STIB communique que le problème était dû à un déraillement.

Cette situation met en lumière la nécessité pour la STIB d'améliorer la qualité de l'information qu'elle fournit aux usagers. En effet, les usagers doivent pouvoir comprendre la situation et les raisons des perturbations pour mieux planifier leur trajet. Il est également important que cette information soit disponible rapidement, ce qui n'a pas été le cas lors de cet incident. Certes, cette information était disponible sur les réseaux sociaux, mais elle n'a pas été relayée sur l'application mobile de la STIB ni dans les stations.

Les changements à mettre en place sont minimes comparés à d'autres recommandations. Il s'agit principalement d'homogénéiser la diffusion des informations relatives aux perturbations de la circulation, ainsi que de préciser la nature de ces perturbations dans les stations lorsque cela est possible.

## Budgétisation des recommandations

Les différentes recommandations choisies représentent toutes un budget plus ou moins conséquent pour augmenter la satisfaction des clients de la STIB. Nous les développerons une à une dans le tableau suivant, en nous basant sur des estimations personnelles ou sur des estimations formulées par des personnes en lien avec ces sujets. Il convient de noter que nous manquons d'informations concernant le nombre exact de véhicules, le nombre de chaque type de transport, la quantité de peinture nécessaire par véhicule, ainsi que le nombre de portiques et de lecteurs de cartes MOBIB.

Les coûts de rémunération ne seront pris en compte que pour l'augmentation du nombre d'agents de sécurité et pour la création de QR codes sur l'application, en raison du manque d'informations concernant le besoin de main-d'œuvre pour les autres recommandations.

***Tableau 8 : Budgétisation des recommandations retenues***

Augmentation du nombre d'agents de sécurité	<p>Le salaire net moyen d'un agent de sécurité en Belgique, selon les données de Glassdoor, s'élève à 2.110€ par mois. Cependant, si l'on prend en compte les charges patronales, qui varient entre 22% et 40%, le salaire brut correspondant se situe entre 3.008€ et 3.075€ par mois. Cela porte le coût moyen annuel d'un agent de sécurité supplémentaire à environ 55.000€, calculé sur une base de 13,98 mois (en incluant les 13ème et 14ème mois).</p> <p>Ainsi, si l'on souhaite engager 10 agents de sécurité supplémentaires, le coût total annuel s'élèverait à 550.000€.</p>
Meilleure nettoyage des barres de maintien des véhicules / peinture antibactérienne	<p>Pour peindre l'ensemble du réseau, il est estimé qu'une quantité totale de 2.200L de peinture sera nécessaire. Une peinture antibactérienne est vendue à un prix de 258€ pour 10L, soit 25,80€/L. En conséquence, le coût total de la peinture pour l'ensemble du réseau s'élèverait à environ 56.760€.</p> <p>L'estimation de la quantité de peinture nécessaire varie en fonction des types de véhicules. Il est estimé qu'un litre de peinture sera nécessaire pour chaque bus, 2,5 litres pour chaque tram et 5 litres pour chaque métro. En prenant en compte les estimations du nombre de véhicules dans le réseau de la STIB, soit</p>

	<p>400 trams, 80 métros et 800 bus, il est possible de calculer la quantité totale de peinture nécessaire pour peindre l'ensemble du réseau.</p> <p>Pour la main d'œuvre nous pourrons compter une moyenne de 500€ par véhicule (estimation d'un indépendant spécialisé dans le bâtiment) soit un budget de <math>1.280 \times 500 = 640.000\text{€}</math>. Une alternative serait de demander au personnel d'entretien des véhicules d'effectuer ces travaux au fil des entretiens.</p>
Sièges réservés aux personnes à mobilité réduite	<p>Estimation nombre de places pour personnes à mobilité réduite : 2 par bus, 6 par tram et 16 par métro, soit 5.280 places au total.</p> <p>Coût de 6.000 stickers (nécessité d'un nombre arrondi au millième) avec une largeur et une hauteur de 25 cm : 3.205,20€.</p>
La mise en place de moyens pour que les navetteurs puissent sortir des véhicules avant que d'autres ne rentrent	<p>En se basant sur nos estimations, il est prévu d'avoir 150 quais de métro avec une moyenne de 15 portes par métro. En plaçant 3 adhésifs file d'attente par porte, cela nous donne un total de 6.750 adhésifs nécessaires pour couvrir l'ensemble du réseau de métro.</p> <p>Le coût unitaire TTC étant estimé à 10,37€, le coût total pour l'affichage des adhésifs file d'attente est donc estimé à 69.997,50€.</p>
L'utilisation d'une carte unique pour les transports publics en Belgique	<p>L'approche préconisée n'est pas le remplacement totale des cartes mais de remplacer les cartes lors du renouvellement ou lors de l'acquisition d'une nouvelle carte.</p> <p>Estimation moyenne d'un projet informatique mettant à jour les bases de données (backend et frontend) : 1.000.000€ par opérateur selon un consultant</p>

	<p>Les cartes ne devront pas être budgétisées car elles entreront dans le plan de renouvellement de cartes. Plan qui est de tout de façon réalisé aujourd’hui.</p>
L'incorporation des titres de transports sur l'application mobile	<p>Selon l'estimation d'un développeur freelance, le coût d'intégration du système de lecture de QR codes est estimé à 500.000€ pour le développement, les tests et l'implémentation des codes.</p> <p>De plus, pour mettre en place ce système, il est nécessaire d'acquérir de nouveaux lecteurs, dont le coût unitaire est estimé à 300€ TTC.</p> <p>Nous estimons que 4.000 lecteurs seront nécessaires pour équiper les stations (environ 20 portiques par station) et véhicules (environ 2 lecteurs par véhicule). Le coût total des lecteurs est donc estimé à 1.200.000€.</p> <p>Le coût total de la recommandation pour la mise en place du système de lecture de QR codes s'élève ainsi à 1.700.000€.</p>
Amélioration de la qualité d'information	<p>L'Intégration aux tâches de community manager et speaker dans les stations pourra se faire avec les ressources existantes et n'entraînerait donc pas de coûts supplémentaires.</p> <p>La modification des systèmes existants (app, réseaux sociaux, ...) avec ajout des zones plus précises d'informations et analyse de la meilleure manière de visualiser ces nouvelles zones d'information : 250.000€ (prix moyen selon notre consultant IT).</p> <p>Il sera important d'inclure dans cette étude une normalisation (standardisation) de l'information fournie.</p>

Source : élaboration personnelle

## Repenser le lien avec les usagers

Dans la ville de Bruxelles, les transports en commun jouent un rôle crucial, mais il est indéniable que le lien entre les usagers et la STIB (Société des Transports Intercommunaux de Bruxelles) est faible. Lors des entretiens, nous avons constaté que poser la question "Qu'est-ce que la STIB pourrait faire pour s'améliorer ?" suscitait des réponses similaires à des questions moins centrées sur la responsabilité et l'implication de la STIB. Cela démontre un réel détachement des usagers envers un outil qui leur appartient. Il est donc nécessaire de changer notre approche et de repenser notre relation avec la STIB.

Pour que les recommandations formulées dans ce travail trouvent un véritable écho, il est crucial de modifier notre façon de penser. Les problèmes rencontrés sont bien plus profonds que ce que nous imaginons. Au-delà des solutions préconisées, il est essentiel de comprendre que nous avons tous un rôle à jouer dans la préservation de ce bien commun. Préserver l'état optimal des transports en commun, respecter les règles de conduite pour assurer une meilleure sécurité et veiller à la propreté des véhicules ne constituent que la partie émergée d'un enjeu bien plus vaste.

Il est temps de nous poser des questions fondamentales. Pourquoi ne considérons-nous pas les transports en commun comme notre propre chez-soi ? Sommes-nous conscients de l'importance de la STIB en tant qu'outil de mobilité durable et de cohésion sociale ? Comment pouvons-nous renverser cette tendance et instaurer un sentiment d'appartenance ?

La baisse de la fréquentation depuis 2019, le sentiment d'insécurité et l'état jugé déplorable de la propreté sont des facteurs qui nécessitent une approche plus profonde. La STIB peut continuer à investir dans différents domaines pour résoudre ses problèmes, mais cela ne les réglera qu'à court terme et n'est pas compatible avec ses capacités financières décroissantes.

La recommandation majeure de cette étude peut se résumer en une phrase : "Les Bruxellois doivent se réapproprier leurs transports en commun". Un exemple concret permet de comprendre cette idée. À Medellin, deuxième plus grande ville de Colombie, connue pour sa violence liée au monde de la drogue, les habitants sont fiers de leur métro, de leur téléphérique et des bus qu'ils utilisent. Ils respectent ces moyens de transport comme s'ils leur appartenaient. Les Bruxellois financent leurs transports et chaque fois qu'ils les dégradent, ils doivent payer l'addition.

Il est donc essentiel d'investir dans l'image des transports en commun, non pas comme étant gérés par la STIB, mais comme la propriété de tous les Bruxellois et mis à disposition de tous les voyageurs à Bruxelles.

Pour cela, il est nécessaire de repenser notre relation avec la STIB et de changer notre état d'esprit collectif. Les transports en commun ne sont pas uniquement un service fourni par une entreprise, mais un pilier de notre vie quotidienne et un maillon essentiel de notre avenir commun. Pour saisir véritablement l'importance de notre engagement individuel dans la préservation de cet héritage commun, il est nécessaire d'amorcer une évolution de mindset.

L'instauration d'un dialogue ouvert peut s'avérer essentielle. En écoutant attentivement les préoccupations des usagers et en les impliquant activement dans les décisions relatives aux transports en commun, nous favorisons un sentiment d'appartenance à ce processus de réflexion et d'action collectif. La STIB pourrait organiser des forums ouverts ou des réunions communautaires où les usagers peuvent exprimer leurs préoccupations et leurs idées pour améliorer les transports en commun. Cela montrera que la STIB valorise les opinions de ses usagers et renforcera leur engagement.

L'engagement des navetteurs peut donc être stimulé par leur participation aux décisions et aux objectifs de l'entreprise, renforçant ainsi leur sentiment d'appartenance et leur responsabilité (Langevin, 2013) ce qui serait la clé d'une satisfaction de longue durée des usagers.

Rebrander la STIB pourrait constituer une première étape essentielle pour créer un nouveau lien avec les usagers, en adaptant certains éléments de la marque, tels que l'image de marque, le logo, ainsi qu'en établissant un contact plus personnel.

La STIB dispose de suffisamment d'espace dans son siège social pour accueillir des réunions d'environ 50 personnes, qui seront sélectionnées par la STIB en fonction de sa clientèle cible. Cependant, si l'envoi d'invitations ne suffit pas à attirer un échantillon représentatif, la STIB peut envisager d'offrir des bons d'achat, des tickets ou des abonnements pour attirer les personnes correspondant à sa cible lors de ces réunions.

Repenser les transports en commun va bien au-delà de la simple transformation des infrastructures ou de l'amélioration des services. C'est avant tout un appel à la réflexion, une invitation à repenser profondément notre relation avec cet élément essentiel de notre vie urbaine à Bruxelles.

## Conclusion générale

Suite à de nombreuses discussions avec des collaborateurs de la STIB, il a été décidé de réaliser un travail sur la satisfaction des clients de la société de transport bruxelloise. L'objectif de ce mémoire était de proposer des pistes d'amélioration à la STIB, lui permettant de répondre aux besoins de ses usagers et de fournir des éléments pour améliorer leur satisfaction.

Nous avons commencé notre travail en définissant les concepts clés nécessaires à notre compréhension. Nous avons d'abord défini la satisfaction client, suivi de l'importance de sa mesure, des différentes méthodes de mesure, des dimensions impliquées par la satisfaction client et de l'analyse des caractéristiques qui influencent la satisfaction des usagers des transports en commun. Nous avons également examiné d'autres concepts tels que la tactique et la stratégie marketing, le micro- et le macro-environnement, ainsi que la SWOT.

Nous avons ensuite analysé le fonctionnement de l'entreprise et différents aspects de son service pour déterminer les actions à entreprendre. Nous avons analysé l'ensemble de l'offre de l'entreprise pour identifier les sujets à aborder avec les usagers et mieux répondre à leurs besoins. Ensuite, les notions clés énoncées précédemment ont été appliquées au cas de la STIB. Nous avons présenté la mission, la vision, les valeurs, les indicateurs clés, la satisfaction client, ainsi que la tactique et la stratégie marketing de la STIB.

Nous avons également examiné l'environnement de l'entreprise en utilisant des outils tels que l'analyse PESTEL, l'analyse des cinq forces de Porter et l'identification des concurrents directs et indirects de la STIB. Ces différents éléments ont ensuite été combinés en utilisant une matrice SWOT. Nous avons ainsi déterminé que la STIB profite d'un environnement sans concurrents directs, de financements de la Région Bruxelloise et de la conscience environnementale de ses citoyens. Cependant, les conflits fréquents avec ses employés, une forte concurrence indirecte et la dépendance à l'économie de la ville et des pouvoirs publics sont des menaces auxquelles l'entreprise doit également faire face.

Nous avons élaboré un questionnaire basé sur les informations recueillies et mené des entretiens individuels avec des usagers de la STIB dans le cadre d'une étude qualitative. Les opinions exprimées par les usagers ont permis de mettre en évidence les points d'insatisfaction liés à divers aspects du service de la STIB et de formuler des recommandations pour mieux répondre aux besoins des usagers et améliorer leur satisfaction.

Les informations collectées lors de l'étude qualitative nous ont permis de quantifier les recommandations émanant des entretiens individuels en évaluant leur importance auprès d'un échantillon plus large pour poursuivre la réflexion sur les mesures à mettre en place.

En conclusion, plusieurs recommandations issues des études de marché ont été approfondies et budgétisées pour permettre à la STIB d'améliorer la satisfaction de ses clients et ainsi répondre à notre question de recherche.

## **Les limites de ce mémoire**

Il est important de souligner les limites de ce mémoire. Tout d'abord, le manque d'informations sur la cible de la STIB et les données de ses utilisateurs peut constituer une limite importante. Bien que des efforts aient été faits pour se rapprocher de la cible visée, il est important de souligner que celle-ci ne reflète pas forcément la réalité concernant les usagers de la STIB. En effet, il a souvent fallu faire des estimations sur la base de données associées à la population bruxelloise ou belge en fonction des besoins de l'étude. Cela peut donc limiter la pertinence de certaines recommandations pour répondre aux besoins spécifiques des usagers de la STIB.

Il convient également de noter que nous ne possédons pas de connaissances techniques avancées en termes de logistique ou d'ingénierie. Par conséquent, certaines recommandations techniques pourraient ne pas être suffisamment développées malgré l'aide fournie par différents professionnels.

# Bibliographie

*Abonnements et Renouvellement.* (s. d.). STIB-MIVB. STIB-MIVB. Consulté le 17 février 2023, à l'adresse [https://www.stib-mivb.be/article.html?l=fr&\\_guid=800309e8-1983-3410-b599-e90c40f84dea](https://www.stib-mivb.be/article.html?l=fr&_guid=800309e8-1983-3410-b599-e90c40f84dea)

*Accord sur des règles plus strictes pour les émissions de gaz à effet de serre | Actualité | Parlement européen.* (2022, 11 septembre). Consulté le 26 février 2023, à l'adresse <https://www.europarl.europa.eu/news/fr/press-room/20221107IPR49205/accord-sur-des-regles-plus-strictes-pour-les-emissions-de-gaz-a-effet-de-serre>

Achatmat. (s. d.). *Peinture antibactérienne de finition pour milieux exposé aux microbes.* Achatmat. Consulté le 7 mai 2023, à l'adresse <https://www.achatmat.com/materiel-de-construction/peinture/d-interieur/peinture-antibacterienne-de-finition-pour-milieux-expose-aux-microbes-p-5002121>

*Adhésif sol rond file d'attente.* (s. d.). RETIF. Consulté le 7 mai 2023, à l'adresse <https://www.retif.lu/adhesif-sol-rond-file-d-attente.html>

Admin. (2020). COVID-19 : Les chiffres de l'explosion du digital. *ChallenKers.* Consulté le 25 février 2023, à l'adresse <https://challenkers.com/2020/10/12/covid-19-explosion-du-digital/>

*Analyse et impact du télétravail en Région de BruxellesCapitale.* (s. d.). DULBEA. Consulté le 25 février 2023, à l'adresse [https://dulbea.ulb.be/wp-content/uploads/2021/12/Dulbea\\_PolicyBrief\\_22.03.pdf](https://dulbea.ulb.be/wp-content/uploads/2021/12/Dulbea_PolicyBrief_22.03.pdf)

Anne-Sophie. (2022). Les bienfaits des transports en commun. *Toutvert.* Consulté le 14 février 2023, à l'adresse <https://www.toutvert.fr/bienfaits-transports-en-commun/>

Autodelen, S.-. (2022, 20 janvier). *L'autopartage en Belgique est sorti de la phase d'innovation* - Autodelen. Autodelen. Consulté le 1 mars 2023, à l'adresse <https://www.autodelen.net/fr/actualites/autopartage-en-belgique-est-sorti-de-la-phase-innovation/>

*Avantages du déplacement par trottinette électrique en ville.* (s. d.). Consulté le 2 mars 2023, à l'adresse <https://www.midimobilites.fr/pourquoi-opter-pour-la-trottinette-electrique-pour-vos-deplacements-en-ville/>

Axa. (2018). Voiture VS transports en commun : la battle ! - Actus AXA. [www.axa.fr](http://www.axa.fr). Consulté le 2 mars 2023, à l'adresse <https://www.axa.fr/assurance-auto/voiture-transports-battle.html>

*Baromètre de satisfaction.* (s. d.). STIB-MIVB. Consulté le 15 février 2023, à l'adresse [https://www.stib-mivb.be/article.html?l=fr&\\_guid=d0ffe08f-6e98-3a10-8189-cb0428dffad8](https://www.stib-mivb.be/article.html?l=fr&_guid=d0ffe08f-6e98-3a10-8189-cb0428dffad8)

Belga & Belga. (2022). Bruxelles : près de 400 accidents impliquant des usagers de trottinettes en six mois. RTBF. Consulté le 1 mars 2023, à l'adresse <https://www.rtbf.be/article/bruxelles-pres-de-400-accidents-impliquant-des-usagers-de-trottinettes-en-six-mois-11087913>

Belga, É. P. A. R., & Belga, É. P. A. R. (2023). Déraillement du métro : la circulation a repris. RTBF. Consulté le 6 mai 2023, à l'adresse <https://www.rtbf.be/article/deraillement-du-metro-la-circulation-a-repris-11190003>

Belga, R. E. L. A. (2022, 22 avril). Grève nationale : voici la liste des transports Stib et TEC perturbés. moustique.be. Consulté le 27 février 2023, à l'adresse <https://www.moustique.be/actu/belgique/2022/04/22/greve-nationale-voici-la-liste-des-transports-stib-et-tec-perturbes-235360>

Belga. (2022, 31 mai). Grève ce mardi : une seule ligne de métro desservie à Bruxelles, et quelques lignes de trams et de bus. DHnet. Consulté le 5 mai 2023, à l'adresse <https://www.dhnet.be/regions/bruxelles/bruxelles-mobilite/2022/05/31/greve-ce-mardi-une-seule-ligne-de-metro-desservie-a-bruxelles-et-quelques-lignes-de-trams-et-de-bus-HWYBKJIAVCMHAGAO2IYXQMLXM/>

Belga. (2022b, octobre 17). La Stib lance une campagne de sensibilisation à destination des vélos et des trottinettes. La Libre.be. Consulté le 23 février 2023, à l'adresse <https://www.lalibre.be/regions/bruxelles/2022/10/17/la-stib-lance-une-campagne-de-sensibilisation-a-destination-des-velos-et-des-trottinettes-LWSUXWVZ3RA5TLGJEGGY3OFAI4/>

Belgique, L. R. P. M. (2022, 1 septembre). Les trottinettes Poppy débarquent dans les rues de Bruxelles. parismatch.be. Consulté le 26 février 2023, à l'adresse <https://parismatch.be/actualites/societe/584226/les-trottinettes-poppy-debarquent-dans-les-rues-de-bruxelles>

Bernagaud, C. (2018). Quand Big Data et transports rouent ensemble pour accroître la mobilité ! TransportShaker. Consulté le 25 février 2023, à l'adresse

<https://www.transportshaker-wavestone.com/quand-big-data-et-transports-roulent-ensemble-pour-accroire-la-mobilite/>

Bertin, P. V. (2020, 17 juin). Covid-19 : des ingénieurs d'Alstom Petite-Forêt ont mis au point une peinture antibactérienne. *La Voix du Nord*. Consulté le 7 mai 2023, à l'adresse <https://www.lavoixdunord.fr/766222/article/2020-06-17/des-ingenieurs-d-alstom-petite-foret-ont-mis-au-point-une-peinture>

Boitmobile. (s. d.). *Stratégie marketing - Définitions Marketing » L'encyclopédie illustrée du marketing*. copyright Définitions Marketing - Boitmobile. Consulté le 24 février 2023, à l'adresse <https://www.definitions-marketing.com/definition/strategie-marketing/>

Börjesson, M., & Rubensson, I. (2019). Satisfaction with crowding and other attributes in public transport. *Transport Policy*, 79, 213-222. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2019.05.010>

Bruxelles, deuxième ville la plus cosmopolite du monde. (2019, 26 avril). Le vif. <https://www.levif.be/belgique/bruxelles-deuxieme-ville-la-plus-cosmopolite-du-monde-2/>

Cahiers de l'Observatoire de la mobilité de la Région de Bruxelles-Capitale. (2012). STIB-MIVB. Consulté le 17 février 2023, à l'adresse <https://mobiliteit.brussels/sites/default/files/cahiers-observatoire-mobilite offre de transports a bruxelles.pdf>

Calculez la taille de votre échantillon avec SurveyMonkey. (s. d.). SurveyMonkey. Consulté le 1 avril 2023, à l'adresse [https://fr.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/?ut\\_source=content\\_center&ut\\_source2=how-many-people-do-i-need-to-take-my-survey&ut\\_source3=inline&fbclid=IwAR3nKa9MmGr25uEbXCzSrzH7vNwHUiAIceKccpKnxlkuQnT0sOffu8HXUFg](https://fr.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/?ut_source=content_center&ut_source2=how-many-people-do-i-need-to-take-my-survey&ut_source3=inline&fbclid=IwAR3nKa9MmGr25uEbXCzSrzH7vNwHUiAIceKccpKnxlkuQnT0sOffu8HXUFg)

Cambio Carsharing. (s. d.). STIB-MIVB. Consulté le 26 février 2023, à l'adresse <https://www.stib-mivb.be/article.html?l=fr&guid=0012b6a0-1683-3410-5286-bbe1bf04397b>

Chevalier, M. (s. d.). La stratégie marketing. *Les 100 mots du marketing*. Consulté le 24 février 2023, à l'adresse <https://www.cairn.info/les-100-mots-du-marketing--9782130570486-page-47.htm>

Clermont, T. (2021, 29 octobre). *Le macro-environnement de l'entreprise : signification et analyse*. Le coin des entrepreneurs. Consulté le 24 février 2023, à l'adresse <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/macro-environnement-entreprise/>

*Clients / STIB - Rapport d'activités 2021.* (s. d.). Consulté le 16 février 2023, à l'adresse <https://2021.stib-activityreports.brussels/fr/des-clients-au-coeur-de-toutes-les-actions>

*Climat : état des lieux.* (s. d.). Citoyen - Bruxelles Environnement. Consulté le 25 février 2023, à l'adresse <https://environnement.brussels/citoyen/outils-et-donnees/etat-des-lieux-de-l-environnement/climat-etat-des-lieux>

*Collaborateurs / STIB - Rapport d'activités 2021.* (s. d.). Consulté le 16 février 2023, à l'adresse <http://2021.stib-activityreports.brussels/fr/des-collaborateurs-fiers-et-engages>

Comment l'ouverture des données impacte-t-elle les stratégies des entreprises de transport public ? (2018). *Transports urbains*. Consulté le 25 février 2023, à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-transports-urbains-2018-1-page-15.htm>

Commerciales, A. D. S. (s. d.). *Définition : tactique marketing / Dictionnaire commercial*. Dictionnaire commercial>. Consulté le 24 février 2023, à l'adresse [https://www.dictionnaire-commercial.com/index.php?p=word.word\\_show&action=read\\_word\\_data&word\\_id=33630](https://www.dictionnaire-commercial.com/index.php?p=word.word_show&action=read_word_data&word_id=33630)

Contributeurs aux projets Wikimedia. (2022). Liste des lignes de bus de Bruxelles. [fr.m.wikipedia.org](https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Liste_des_lignes_de_bus_de_Bruxelles). Consulté le 16 février 2023, à l'adresse [https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Liste\\_des\\_lignes\\_de\\_bus\\_de\\_Bruxelles](https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Liste_des_lignes_de_bus_de_Bruxelles)

Contributeurs aux projets Wikimedia. (2023). Tramway de Bruxelles. [fr.wikipedia.org](https://fr.wikipedia.org). Consulté le 16 février 2023, à l'adresse [https://fr.wikipedia.org/wiki/Tramway\\_de\\_Bruxelles#:~:text=Articles%20d%C3%A9taill%C3%A9s%20s%20Tram%203000%2C%20Tram,du%20r%C3%A9seau%20bruxellois%20\(STIB\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Tramway_de_Bruxelles#:~:text=Articles%20d%C3%A9taill%C3%A9s%20s%20Tram%203000%2C%20Tram,du%20r%C3%A9seau%20bruxellois%20(STIB))

Contributeurs aux projets Wikimedia. (2023a). Autobus de Bruxelles. [fr.wikipedia.org](https://fr.wikipedia.org). Consulté le 16 février 2023, à l'adresse [https://fr.wikipedia.org/wiki/Autobus\\_de\\_Bruxelles](https://fr.wikipedia.org/wiki/Autobus_de_Bruxelles)

Coppe, A. (s. d.). *Régulation et concurrence dans le transport collectif urbain*. Consulté le 26 février 2023, à l'adresse [https://cerec.be/wp-content/uploads/2017/12/cerec2004\\_8.pdf](https://cerec.be/wp-content/uploads/2017/12/cerec2004_8.pdf)

Deboosere, P., Eggerickx, T., Van Hecke, E., & Wayens, B. (2009). La population bruxelloise : un éclairage démographique. *Brussels Studies*. Consulté le 25 février 2023, à l'adresse <https://doi.org/10.4000/brussels.898>

Découvrez les différents points de vente STIB. (s. d.). Consulté le 23 février 2023, à l'adresse <https://www.stib-mivb.be/points-de-vente-verkooppunten.html?l=fr>

Devleschoudere, S. (2022, 3 novembre). *Une ville quatre fois capitale ! - Highlevelcom.be*. Highlevelcom.be. Consulté le 25 février 2023, à l'adresse <https://highlevelcom.be/fr/65214-une-ville-quatre-fois-capitale.html#:~:text=La%20premi%C3%A8re%20question%20est%20%C3%A9vidente,sa%20population%20a%20profond%C3%A9ment%20mut%C3%A9>

Deuwel, A. (2023, 25 janvier). Analyse PESTEL : dé ; finition, composants clé ; s et exemples. Hubspot. <https://blog.hubspot.fr/marketing/analyse-pester>

Dornbusch, J. (s. d.). *Les 5 forces de Porter : définition*. Agence 1min30. Consulté le 26 février 2023, à l'adresse <https://www.1min30.com/dictionnaire-du-web/les-5-forces-de-porter>

Doroshin, O. (s. d.). *Autobus moderne de ville avec des sièges pour les personnes âgées handicapées et*. Dreamstime.com. Consulté le 5 mai 2023, à l'adresse <https://fr.dreamstime.com/autobus-moderne-ville-des-si%C3%A8ges-les-personnes-%C3%A2g%C3%A9es-handicap%C3%A9es-image133012904>

DPG Media Privacy Gate. (s. d.). Consulté le 11 mai 2023, à l'adresse <https://www.7sur7.be/belgique/la-stib-recrute-122-agents-formes-a-la-securite~af2f9b94/>

Emploi et chômage / Statbel. (2023, 29 mars). Consulté le 29 mars 2023, à l'adresse <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage#:~:text=Le%20taux%20d'emploi%20belge,%C3%A9l%C3%A8ve%20%C3%A0%20%25C6%25>.

En bref / STIB - Rapport d'activités 2021. (s. d.). STIB. Consulté le 15 février 2023, à l'adresse <http://2021.stib-activityreports.brussels/fr/la-stib-en-bref>

Entrepreneuriale, L. D., & Entrepreneuriale, L. D. (2023). Pourquoi favoriser les transports en commun pour se rendre au bureau ? *Dynamique-Mag.com*. Consulté le 14 février 2023, à l'adresse <https://www.dynamique-mag.com/article/favoriser-transports-commun-rendre-bureau.10013>

Entrepreneurs, A. D. (2021, 28 octobre). *La trottinette électrique : pourquoi faut-il opter pour ce mode de transport ? - Actualités Entrepreneurs - Entreprises | Wazatech*. Actualités Entrepreneurs - Entreprises | Wazatech. Consulté le 2 mars 2023, à l'adresse <https://waza-tech.com/trottinette-electrique-mode-de-transport/#:~:text=La%20trottinette%20%C3%A9lectrique%20est%20tr%C3%A8s%20maniable&text=La%20l%C3%A9g%C3%A8ret%C3%A9%20de%20la%20trottinette,d'u n%20v%C3%A9lo%20par%20exemple>

Entreprise | STIB - Rapport d'activités 2021. (s. d.). Consulté le 16 février 2023, à l'adresse <http://2021.stib-activityreports.brussels/fr/une-entreprise-dynamique-et-innovante>

Environnement — Région bruxelloise - Brussels Gewest. (s. d.). Consulté le 25 février 2023, à l'adresse <https://be.brussels/vivre-a-bruxelles/environnement>

Étudiants. (s. d.). STIB-MIVB. STIB-MIVB. Consulté le 17 février 2023, à l'adresse [https://www.stib-mivb.be/article.html?l=fr&\\_guid=003e3783-1d83-3410-eab3-ce6aa344e8e2](https://www.stib-mivb.be/article.html?l=fr&_guid=003e3783-1d83-3410-eab3-ce6aa344e8e2)

Facon, P. (2021, 29 octobre). *Qu'est-ce qu'une analyse SWOT ? En quoi peut-elle m'aider ? Le coin des entrepreneurs.* Consulté le 2 mars 2023, à l'adresse <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/analyse-swot/>

Farr, A. (2019, 1 février). Trottinettes électriques : Six sociétés à Bruxelles, une seule belge. *La Libre.be*. Consulté le 26 février 2023, à l'adresse <https://www.lalibre.be/regions/bruxelles/2019/02/01/trottinettes-electriques-six-societes-a-bruxelles-une-seule-belge-2AWCFTJMNRAXGAYDOB6UMROTE/>

GetFeedback. Consulté le 15 février 2023, à l'adresse <https://www.getfeedback.com/resources/cx/using-nps-to-drive-growth/>

Good Move. (s. d.). Bruxelles Mobilité. Consulté le 26 février 2023, à l'adresse <https://mobiliteit.brussels/fr/good-move>

GRANGER, L. (2023, 3 mars). Satisfaction client : enjeux, mesure et amélioration. *Manager Go !* Consulté le 15 février 2023, à l'adresse <https://www.manager-go.com/marketing/satisfaction-client.htm>

*GroHawk.* (2020, 3 juillet). *Customer Effort Score | 6 Tips to Master CES | GroHawk.* GroHawk. Consulté le 15 février 2023, à l'adresse <https://www.grohawk.com/customer-effort-score/>

*How can I buy a SNCB/NMBS ticket ?* (2020, 24 novembre). Skipr. Consulté le 5 mai 2023, à l'adresse <https://support.skipr.co/hc/en-us/articles/360052460552-How-can-I-buy-a-SNCB-NMBS-ticket->

*How to Use SWOT Analysis for 2021 Marketing Strategy.* (2021, 8 janvier). BowNow. Consulté le 16 février 2023, à l'adresse [https://bow-now.com/media/column/swot\\_analysis](https://bow-now.com/media/column/swot_analysis)

Ienco, G. (2022). La part de kilomètres parcourus en voiture au plus bas à Bruxelles : le vélo et la marche progressent. BX1. Consulté le 26 février 2023, à l'adresse <https://bx1.be/categories/news/la-part-de-kilometres-parcourus-en-voiture-au-plus-bas-a-bruxelles-le-velo-et-la-marche-progressent/#:~:text=La%20part%20des%20transports%20en,la%20pand%C3%A9mi%C20de%20Covid%2D19.>

Index STIB. (s. d.). Consulté le 25 février 2023, à l'adresse [https://www.stib-mivb.be/article.html?l=fr&\\_guid=0035aa30-f3b3-3410-c188-e0a713117e7f](https://www.stib-mivb.be/article.html?l=fr&_guid=0035aa30-f3b3-3410-c188-e0a713117e7f)

Info, P. R. (2012, 10 avril). STIB : des usagers dénoncent la grève. RTL Info. Consulté le 1 mars 2023, à l'adresse <https://www.rtl.be/art/info/regions/bruxelles/stib-des-usagers-denoncent-la-greve-284751.aspx>

Janssens, K. (2023). Salon de l'auto de Bruxelles 2023 : les marques présentes. Moniteur Automobile. Consulté le 26 février 2023, à l'adresse <https://www.moniteurautomobile.be/actu-auto/salon-auto-bruxelles/salon-auto-marques.html>

Justin. (2023, 16 avril). *SCP marketing : la méthode Segmentation-Ciblage-Positionnement expliquée - BackUpYourBrain.* BackUpYourBrain. Consulté le 24 février 2023, à l'adresse <https://backupyourbrain.fr/scp-marketing-la-methode-segmentation-ciblage-positionnement-expliquee/>

Kasteleyn, L. (2023, 28 mars). Satisfaction client : définition et enjeux pour les entreprises. Guest-suite. Consulté le 14 février 2023, à l'adresse <https://www.guest-suite.com/blog/satisfaction-client>

Ketfi, C. (2021). NFC : qu&rsquo ; est-ce que c&rsquo ; est, comment ça marche et à quoi ça sert ? *Fandroid*. STIB-MIVB. Consulté le 17 février 2023, à l'adresse [https://www.fandroid.com/comment-faire/comment-fonctionne-la-technologie/237303\\_lenfc-2](https://www.fandroid.com/comment-faire/comment-fonctionne-la-technologie/237303_lenfc-2)

Kharbouch, A. (s. d.). *Qu'est-ce que la satisfaction client et ses 4 grandes dimensions*. Consulté le 14 février 2023, à l'adresse <https://blog.smart-tribune.com/fr/satisfaction-client-definition>

*L'automate de vente GO.* (s. d.). STIB-MIVB. Consulté le 23 février 2023, à l'adresse [https://www.stib-mivb.be/article.html?l=fr&\\_guid=40f0b912-58c3-3710-6a99-c971a54fda44](https://www.stib-mivb.be/article.html?l=fr&_guid=40f0b912-58c3-3710-6a99-c971a54fda44)

*L'avenir de la technologie des transports / The Chemours Company.* (s. d.). Consulté le 26 février 2023, à l'adresse <https://www.chemours.com/fr/chemistry-in-action/new-essentials-articles/future-of-transportation-technology>

*L'entreprise et son macro-environnement.* (s. d.). economie.gouv.fr. Consulté le 24 février 2023, à l'adresse <https://www.economie.gouv.fr/facileco/lentreprise-et-macro-environnement#>

L'équipe System : Project. (2022, 17 novembre). Une analyse SWOT peut-elle être réellement utile pour les PME ? *System Project*. Consulté le 2 mars 2023, à l'adresse <https://systemproject.fr/swot-ffom/>

*La Belgique comptait 11.492.641 habitants au 1er janvier 2020 / Statbel.* (s. d.-b). Consulté le 1 avril 2023, à l'adresse <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/la-belgique-comptait-11492641-habitants-au-1er-janvier-2020#:~:text=Au%201er%20janvier%202020%2C%20la,%2C%20hors%20registre%20d'attente.>

*La démarche du plan marketing.* (s. d.). Consulté le 24 février 2023, à l'adresse <https://www.fpl.ma/images/fpl-2011/marketing%20scp.pdf>

*La STIB a choisi le fournisseur de ses bus hybrides standards.* (s. d.). Consulté le 26 février 2023, à l'adresse <https://stib.prezly.com/la-stib-a-choisi-le-fournisseur-de-ses-bus-hybrides-standards#:~:text=C'est%20la%20soci%C3%A9t%C3%A9%20Volvo,hybrides%20stands%20%C2%AB%20plancher%20bas%20%C2%BB>

*La Stib désigne les fournisseurs pour deux contrats portant sur plus de 400 millions.* (s. d.). Levif. Consulté le 26 février 2023, à l'adresse [https://trends.levif.be/entreprises/la-stib-designe-les-fournisseurs-pour-deux-contrats-portant-sur-plus-de-400-millions/?error=invalid\\_grant](https://trends.levif.be/entreprises/la-stib-designe-les-fournisseurs-pour-deux-contrats-portant-sur-plus-de-400-millions/?error=invalid_grant)

La Stib lance une campagne de sensibilisation pour le respect de son personnel. (s. d.). LN24. Consulté le 23 février 2023, à l'adresse <https://www.ln24.be/2022-11-22/la-stib-lance-une-campagne-de-sensibilisation-pour-le-respect-de-son-personnel>

*La Stib recrute 122 agents formés à la sécurité.* (2017, août 30). 7sur7. Consulté le 10 mai 2023, à l'adresse <https://www.7sur7.be/belgique/la-stib-recrute-122-agents-formes-a-la-securite~af2f9b94/>

Lamquin, P. V. (2019, 11 février). En 2023, le réseau ferré bruxellois s'ouvrira à d'autres opérateurs. . . dont la Stib ? Le Soir. Consulté le 25 février 2023, à l'adresse <https://www.lesoir.be/206179/article/2019-02-11/en-2023-le-reseau-ferre-bruxellois-souvrira-dautres-operateurs-dont-la-stib>

Landecy, C. (2023, 20 janvier). Stratégie marketing : choix, étapes et conseils pour la créer (+ exemples). Hubspot. Consulté le 24 février 2023, à l'adresse <https://blog.hubspot.fr/marketing/strategie-marketing>

Langevin, P., & Mendoza, C. (2013). La Justice : un revenant au pays du Contrôle ? Comptabilité Contrôle Audit, Tôme 19. Consulté le 15 mai 2023, à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2013-1-page-33.htm>

Larousse, É. (s. d.). Définitions : satisfaction - Dictionnaire de français Larousse. Consulté le 15 février 2023, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/satisfaction/71085>

Laurent. (s. d.). Les 7P du marketing des services / Service&Sens. Consulté le 24 février 2023, à l'adresse [https://www.service-sens.com/les-7p-du-marketing-des-services/#:~:text=Le%20marketing%20des%20services%20est%20domin%C3%A9%20par%20les%207P%20du,preuves%20mat%C3%A9rielles%20\(Physical%20evidence\).](https://www.service-sens.com/les-7p-du-marketing-des-services/#:~:text=Le%20marketing%20des%20services%20est%20domin%C3%A9%20par%20les%207P%20du,preuves%20mat%C3%A9rielles%20(Physical%20evidence).)

*Le covoiturage en hausse de 40 % par rapport à 2019.* (s. d.). Consulté le 1 mars 2023, à l'adresse <https://www.vias.be/fr/newsroom/le-covoiturage-en-hausse-de-40-par-rapport-a-2019/>

*Le marché de l'emploi en Région bruxelloise.* (s. d.). Actiris. Consulté le 2 avril 2023, à l'adresse <https://www.actiris.brussels/media/ticbch00/le-march%C3%A9-de-l-emploi-en-%C3%A9gion-bruxelloise--janvier-2020-h-87618003.pdf>

*Le meilleur moyen de déplacement en ville.* (2019, 8 novembre). à bicyclette Paulette. Consulté le 1 mars 2023, à l'adresse <https://www.abicyclettepaulette.fr/blogs/blog-velo-electrique/velo-electrique-le-moyen-de-deplacement-le-plus-efficient-en-ville#:~:text=La%20trottinette%20%C3%A9lectrique%20a%20en,72%20kWh%20pour%20100%20km>

*Le réseau et les véhicules.* (s. d.). STIB-MIVB. Consulté le 16 février 2023, à l'adresse <https://www.stib-mivb.be/article.html?guid=8086313c-3883-3410-f894-ec3da5b1280e&l=fr#contentBodyList0>

*Le ticket à l'unité.* (s. d.). STIB-MIVB. STIB-MIVB. Consulté le 17 février 2023, à l'adresse <https://www.stib-mivb.be/article.html?l=fr&guid=d0707200-2683-3410-479eb21a51d668f0>

*Le vélo et la STIB ? Un duo de mobilité gagnant.* (s. d.). STIB-MIVB. Consulté le 26 février 2023, à l'adresse <https://www.stib-mivb.be/article.html?l=fr&guid=d0f6fce-1583-3410-c88a-b139eac652b5>

*Les différents points de vente de la STIB dans la capitale.* (s. d.). STIB-MIVB. Consulté le 23 février 2023, à l'adresse <https://www.stib-mivb.be/article.html?l=fr&guid=30d93c3b-2b83-3410-94b5-eec92fb03ff>

*Les nouveautés technologiques dans le domaine du transport routier.* (s. d.). Consulté le 26 février 2023, à l'adresse <https://www.livraisonspesiale.com/nouveautes-transport-routier.html>

Marini, D. (2023, 20 janvier). Qu'est-ce que la satisfaction client et comment l'assurer ? Hubspot. Consulté le 15 février 2023, à l'adresse <https://blog.hubspot.fr/service/satisfaction-client>

*Medellín : Public Transportation for Social Change.* (s. d.). Planète Énergies. Consulté le 15 mai 2023, à l'adresse <https://www.planete-energies.com/en/media/article/medellin-public-transportation-social-change>

Melissa. (2017). Les 7P essentiels du marketing. Studio Média Web - Crédit de site web. Consulté le 24 février 2023, à l'adresse <https://www.studiomediaweb.ca/les-7p-essentiels-du->

[marketing/#:~:text=Les%207%20P%20\(provenant%20de,marketing%20environnant%20interne%20et%20externe](#)

*Métro de bruxelles.* (s. d.). Dictionnaires et Encyclopédies sur « Academic ». Consulté le 16 février 2023, à l'adresse <https://fr-academic.com/dic.nsf/frwiki/1213359>

*Metro de Medellín : How Colombia built a culture of care around a transportation system / Kiva.* (s. d.). Kiva. Consulté le 15 mai 2023, à l'adresse <https://www.kiva.org/blog/metro-de-medellin-how-colombia-built-a-culture-of-care-around-a-transportation-system>

*Mission, vision et responsabilité sociétale.* (s. d.). STIB-MIVB. Consulté le 15 février 2023, à l'adresse <https://www.stib-mivb.be/article.html?guid=10e6fbbe-3c83-3410-448abda5dd8921f8&l=fr>

Mivb, S. (2022, 4 novembre). *STIB - Histoire et généalogie des métros bruxellois.* STIB-MIVB. Consulté le 16 février 2023, à l'adresse <https://stibstories.be/2021/09/16/histoire-metro-bruxelles-stib/>

Mivb, S. (2022a, novembre 4). *On vous dit tout : le nettoyage de nos véhicules pendant la crise COVID-19.* STIB-MIVB. Consulté le 12 mai 2023, à l'adresse <https://stibstories.be/2021/04/21/nettoyage-stib-covid-19/>

Mivb, S. (2023, 15 février). *Toxicomanie dans les stations du métro bruxellois : que fait la STIB ?* STIB-MIVB. Consulté le 11 mai 2023, à l'adresse <https://stibstories.be/2023/02/15/toxicomanie-station-metro-bruxelle-stib/#:~:text=Actuellement%20la%20STIB%20dispose%20de,autant%20d'agents%20de%20pr%C3%A9vention>

*Mobilité alternative.* (2023, 24 avril). Ville de Bruxelles. Consulté le 25 février 2023, à l'adresse <https://www.bruxelles.be/mobilite-alternative>

*Mobilité partagée / mobility.* (s. d.). mobility. Consulté le 2 mars 2023, à l'adresse <https://mobilit.belgium.be/fr/mobilite-durable/mobilite-partagee>

*MODERNISATION DU MÉTRO.* (s. d.). STIB-MIVB. STIB-MIVB. Consulté le 17 février 2023, à l'adresse <https://www.stib-mivb.be/article.html?l=fr&guid=e06248a5-7a9e-3810-2792-84f40f08e840>

*P + R.* (s. d.). STIB-MIVB. STIB-MIVB. Consulté le 17 février 2023, à l'adresse <https://www.stib-mivb.be/article.html?l=fr&guid=a0be0271-8217-3910-5997-ba26838a8cd6>

Politique. (s. d.). *Quelle place pour les trottinettes partagées en ville ?* Consulté le 26 février 2023, à l'adresse <https://www.revuepolitique.be/quelle-place-pour-les-trottinettes-partagees-en-ville/#:~:text=Ces%20derni%C3%A8res%20ann%C3%A9es%2C%20on%20peut,plus%20de%2015%20000%20v%C3%A9hicules>.

Population en âge de travailler / IBSA. (s. d.). Consulté le 2 avril 2023, à l'adresse <https://ibsa.brussels/themes/marche-du-travail/population-en-age-de-travailler>

QR Code Validators On Public Transport. (s. d.). Consulté le 6 mai 2023, à l'adresse <https://www.telpo.com.cn/blog/qr-code-validator-public-transport.html>

Quels moyens de transports pour se déplacer en Belgique ? (s. d.). Consulté le 14 février 2023, à l'adresse <https://www.petitfute.com/p242-belgique/se-deplacer/>

Quiq. (2022). How to Improve Your Customer Satisfaction Score (CSAT). Consulté le 24 avril 2023 à l'adresse <https://quiq.com/blog/how-to-improve-your-csat-score/>

Rahaingonjatovo, A. (s. d.). Mesurer la satisfaction client : pourquoi et comment faire ? Consulté le 15 février 2023, à l'adresse <https://www.easiware.com/blog/mesurer-satisfaction-client>

RAPPORT FINANCIER 2021. (s. d.). STIB. Consulté le 16 février 2023, à l'adresse [https://www.stib-mivb.be/irj/go/km/docs/WEBSITE\\_RES/Attachments/Rapports%20annuels/2021/STIB\\_RA2021\\_RF\\_FR\\_web.pdf](https://www.stib-mivb.be/irj/go/km/docs/WEBSITE_RES/Attachments/Rapports%20annuels/2021/STIB_RA2021_RF_FR_web.pdf)

Redaction. (2020, 21 janvier). Entre la STIB et Mortierbrigade, vous feriez mieux de ne pas vous en mêler - PUB. PUB. Consulté le 23 février 2023, à l'adresse <https://pub.be/fr/avec-la-stib-et-mortierbrigade-vous-feriez-mieux-de-ne-pas-vous-en-meler/>

Réglementation du transport sur la route / Belgium.be. (s. d.). Consulté le 26 février 2023, à l'adresse [https://www.belgium.be/fr/mobilite/transport\\_de\\_marchandises/sur\\_la\\_route/reglementation](https://www.belgium.be/fr/mobilite/transport_de_marchandises/sur_la_route/reglementation)

Remous sociaux à la STIB après un refus de revoir le gel des salaires. (s. d.). Trends Tendances. Consulté le 26 février 2023, à l'adresse [https://trends.levif.be/entreprises/remous-sociaux-a-la-stib-apres-un-refus-de-revoir-le-gel-des-salaires/?error=invalid\\_grant](https://trends.levif.be/entreprises/remous-sociaux-a-la-stib-apres-un-refus-de-revoir-le-gel-des-salaires/?error=invalid_grant)

*Représentation équilibrée des hommes et des femmes dans les secteurs professionnels.* (2021, 18 octobre). Consulté le 23 février 2023, à l'adresse <https://www.cesewallonie.be/sites/default/files/uploads/Conseils%20consultatifs/CWEHF/Analyse%20repr%C3%A9sentation%20%C3%A9quil%20secteurs%20professionnels.pdf>

Ringelheim, S. (2020). 91,8 % de francophones à Bruxelles ? Pourquoi ce chiffre doit être nuancé. BX1. Consulté le 2 avril 2023, à l'adresse <https://bx1.be/dossiers/dossiers-redaction/918-de-francophones-a-bruxelles-pourquoi-ce-chiffre-doit-etre-nuance/#:~:text=Bruxelles%20compterait%2091%2C8%25%20de,choisi%20le%20formulaire%20en%20fran%C3%A7ais>.

Ro.Ma. (2022b, mars 17). Près 12.000 trottinettes à Bruxelles : plus de 3 millions de trajets en « free-floating » l'année dernière. DHnet. Consulté le 1 mars 2023, à l'adresse <https://www.dhnet.be/regions/bruxelles/bruxelles-mobilite/2022/03/17/pres-12000-trottinettes-a-bruxelles-plus-de-3-millions-de-trajets-en-free-floating-lannee-derniere-AFBVN7RFEVGZDAZ4IR3U2QWWEQ/#:~:text=Ce%20sont%20les%20trottinettes%20%C3%A9lectriques,Bolt%20et%203.195%20chez%20Voi>

Rtbf, & Rtbf. (2020). 91,8 % , la proportion de francophones à Bruxelles a baissé ces dernières années. RTBF. Consulté le 2 avril 2023, à l'adresse <https://www.rtbf.be/article/918-la-proportion-de-francophones-a-bruxelles-a-baisse-ces-dernieres-annees-10419391>

*Salaire mensuel de Technicien De Maintenance chez STIB-MIVB.* (s. d.). Glassdoor. Consulté le 12 mai 2023, à l'adresse [https://fr.glassdoor.be/Salaire-mensuel/STIB-MIVB-Technicien-de-maintenance-Salaire-mensuel-E1065479\\_D\\_KO10,35.htm#:~:text=Questions%20et%20r%C3%A9ponses%20sur%20les%20salaires%20chez%20STIB%2DMIVB&text=Le%20salaire%20moyen%20d'un,STIB%2DMIVB%20pour%20ce%20poste](https://fr.glassdoor.be/Salaire-mensuel/STIB-MIVB-Technicien-de-maintenance-Salaire-mensuel-E1065479_D_KO10,35.htm#:~:text=Questions%20et%20r%C3%A9ponses%20sur%20les%20salaires%20chez%20STIB%2DMIVB&text=Le%20salaire%20moyen%20d'un,STIB%2DMIVB%20pour%20ce%20poste).

*Salaires : Agent De Sécurité, Belgique, 2023.* (s. d.). Glassdoor. Consulté le 12 mai 2023, à l'adresse [https://fr.glassdoor.be/Salaires/agent-de-s%C3%A9curit%C3%A9-salaire-SRCH\\_K00,17.htm](https://fr.glassdoor.be/Salaires/agent-de-s%C3%A9curit%C3%A9-salaire-SRCH_K00,17.htm)

*Salaires d'un Agent De Sécurité chez SNCB.* (s. d.). Glassdoor. Consulté le 12 mai 2023, à l'adresse [https://fr.glassdoor.be/salaire/SNCB-Agent-de-s%C3%A9curit%C3%A9-Salaires-E3050201\\_D\\_K05,22.htm](https://fr.glassdoor.be/salaire/SNCB-Agent-de-s%C3%A9curit%C3%A9-Salaires-E3050201_D_K05,22.htm)

*Satisfaction - Définitions, synonymes, conjugaison, exemples | Dico en ligne Le Robert.* (s. d.).

Consulté le 15 février 2023, à l'adresse  
<https://dictionnaire.lerobert.com/definition/satisfaction>

Shaheen, S., Cohen, A. F., & Bayen, A. M. (2018). The Benefits of Carpooling. *RePEc : Research Papers in Economics.* Consulté le 2 mars 2023, à l'adresse  
<https://doi.org/10.7922/g2dz06gf>

SheerID. (2022, 22 février). *Stratégies et tactiques de marketing qui fonctionnent.* Consulté le 24 février 2023, à l'adresse <https://www.sheerid.com/fr/marketing-tactics/#:~:text=Quelles%20sont%20les%20tactiques%20de,et%20de%20fid%C3%A9isation%20des%20clients>.

*Shops.* (s. d.). STIB-MIVB. Consulté le 23 février 2023, à l'adresse [https://www.stib-mivb.be/article.html?l=fr&\\_guid=a0144608-c79d-3810-c4a5-bb836a9a9a5b](https://www.stib-mivb.be/article.html?l=fr&_guid=a0144608-c79d-3810-c4a5-bb836a9a9a5b)

*Situation économique et financière de la Belgique.* (2023, 3 février). MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE DES FINANCES ET DE LA SOUVERAINETÉ INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE. Consulté le 25 février 2023, à l'adresse <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/BE/situation-economique-et-financiere-de-la-belgique>

Soir, P. L. (2018, 19 février). C'est vous qui le dites sur la grève à la Stib : « Les syndicats prennent en otage une partie de la population ». *Le Soir.* Consulté le 1 mars 2023, à l'adresse <https://www.lesoir.be/140930/article/2018-02-19/cest-vous-qui-le-dites-sur-la-greve-la-stib-les-syndicats-prennent-en-otage-une>

Soir, P. L. (2019, 7 janvier). Les transports en commun sont de plus en plus populaires. *Le Soir.* Consulté le 1 avril 2023, à l'adresse <https://www.lesoir.be/199144/article/2019-01-07/les-transports-en-commun-sont-de-plus-en-plus-populaires>

Soir, P. L. (2022, 5 mai). La pratique du vélo en forte hausse à Bruxelles. *Le Soir.* Consulté le 26 février 2023, à l'adresse <https://www.lesoir.be/440212/article/2022-05-05/la-pratique-du-velo-en-forte-hausse-bruxelles#:~:text=30%20%25%20de%20v%C3%A9los%20%C3%A9lectriques&text=La%20part%20des%20v%C3%A9los%20%C3%A9lectriques,%25%2C%20dit%20l'Observatoire>

*STATISTIQUES # 2021.* (s. d.). Consulté le 16 février 2023, à l'adresse [https://stib-activityreports.brussels/files/statistics\\_2021\\_fr.pdf](https://stib-activityreports.brussels/files/statistics_2021_fr.pdf)

*STIB - Société des Transports Intercommunaux de Bruxelles. (s. d.). STIB. Consulté le 17 février 2023, à l'adresse <https://www.stib-mivb.be/index.htm?l=fr>*

*Stickers Discount. (s. d.). Impression L'Original, Autocollants stickers carrés & rectangle - Stickers Discount. Consulté le 12 mai 2023, à l'adresse <https://www.stickers-discount.com/>*

*STICKERS.fr : Tarifs. (s. d.). Consulté le 12 mai 2023, à l'adresse <https://www.stickers.fr/sticker-autocollant/stickers-tarifs.html>*

*Structure de la population | Statbel. (s. d.). Consulté le 25 février 2023, à l'adresse <https://statbel.fgov.be/fr/themes/population/structure-de-la-population#:~:text=Apr%C3%A8s%20avoir%20ralenti%20%C3%A0%200,la%20pand%C3%A9mie%20de%20COVID%2D19.>*

*Structure par âge | IBSA. (s. d.). Consulté le 1 avril 2023, à l'adresse <https://ibsa.brussels/themes/population/structure-par-age>*

*Team, I. (2023). Porter& # 39 ; s 5 Forces Explained and How to Use the Model. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>*

*Téléchargez l'appli de la STIB ! (s. d.). Dans STIB. Consulté le 17 février 2023, à l'adresse [https://www.stib-mivb.be/article.html?l=fr&\\_guid=20caa39f-c13d-3710-d094-gee46cd0ad26](https://www.stib-mivb.be/article.html?l=fr&_guid=20caa39f-c13d-3710-d094-gee46cd0ad26)*

*TF1info, L. R. D. (2019, 10 décembre). Grève : pourquoi Waze, Google Maps et les autres n'arrivent pas à calculer votre heure précise d'arrivée. TF1 INFO. Consulté le 12 mai 2023, à l'adresse <https://www.tf1info.fr/high-tech/greve-circulation-bouchons-pourquoi-waze-et-google-maps-sont-incapables-de-predire-les-heures-d-arrivee-en-ile-de-france-2139938.html>*

*Theresa.cede@alstomgroup.com. (2020, 21 juillet). Alstom, vos mobilités de demain. Alstom. Consulté le 6 mai 2023, à l'adresse <https://www.alstom.com/fr/press-releases-news/2020/7/alstom-vos-mobilites-de-demain>*

*Tout savoir sur la STIB : Son histoire, ses chiffres et bien plus encore. (s. d.). Consulté le 15 février 2023, à l'adresse [https://www.stib-mivb.be/reseau\\_net.html?l=fr](https://www.stib-mivb.be/reseau_net.html?l=fr)*

*TPF > re404. (s. d.). Consulté le 16 février 2023, à l'adresse [https://www\(tpf.ch/fr/a-propos-des-tpf/identite/flotte/bus-et-trolleybus/solaris-urbino-89-electric](https://www(tpf.ch/fr/a-propos-des-tpf/identite/flotte/bus-et-trolleybus/solaris-urbino-89-electric)*

*Transports en commun | Belgium.be. (s. d.). Consulté le 14 février 2023, à l'adresse [https://www.belgium.be/fr/mobilite/transports\\_en\\_commun](https://www.belgium.be/fr/mobilite/transports_en_commun)*

*Travailler à la STIB signifie aussi bénéficier d'un éventail d'avantages ! (s. d.). STIB. Consulté le 23 février 2023, à l'adresse [https://jobs.stib-mivb.be/EVP\\_FR.pdf](https://jobs.stib-mivb.be/EVP_FR.pdf)*

*Ttalgi, N. (2019, 5 juillet). L'importance de la politesse en Corée. Asixinc. Consulté le 6 mai 2023, à l'adresse <https://asixinc.wordpress.com/2019/07/05/limportance-de-la-politesse-en-coree/>*

*Uber lance des vélos partagés à Bruxelles. (s. d.). Levif. Consulté le 26 février 2023, à l'adresse <https://datanews.levif.be/ict/actualite/uber-lance-des-velos-partages-a-bruxelles/article-news-1128091.html>*

*Un an de STIB pour seulement 12 euros. (s. d.). STIB-MIVB. Consulté le 16 février 2023, à l'adresse [https://www.stib-mivb.be/article.html?l=fr&\\_guid=a0054b7b-6341-3a10-e798-c919ee85ab8b](https://www.stib-mivb.be/article.html?l=fr&_guid=a0054b7b-6341-3a10-e798-c919ee85ab8b)*

*Van Keirsbilck Olivier Malay Et François Xavier Lievens, L. (2019, 5 mars). La libéralisation du rail : une route sinuuse et pas sans danger. Revue Démocratie. Consulté le 26 février 2023, à l'adresse [http://www.revue-democratie.be/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1333:la-liberalisation-du-rail-une-route-sinueuse-et-pas-sans-danger&catid=14&Itemid=129](http://www.revue-democratie.be/index.php?option=com_content&view=article&id=1333:la-liberalisation-du-rail-une-route-sinueuse-et-pas-sans-danger&catid=14&Itemid=129)*

*Van Lierop, D., Badami, M. G., & Levinson, D. (2018). What influences satisfaction and loyalty in public transport ? A review of the literature. *Transport Reviews*, 38(1), 52-72. <https://doi.org/10.1080/01441647.2017.1298683>*

*Vanwelde, A. (2022). 1.500 nouvelles trottinettes débarquent à Bruxelles : qui sont les acteurs de cette micromobilité ? BX1. Consulté le 1 mars 2023, à l'adresse <https://bx1.be/categories/news/1-500-nouvelles-trottinettes-debarquent-a-bruxelles-qui-sont-les-acteurs-de-cette-micromobilite/#:~:text=Il%20y%20a%20actuellement%20sept,Bolt%2C%20700%20trottinettes%20Pony%20et>*

*Vanwelde, A. (2022b). Un nouveau service de voitures partagées avec paiement au kilomètre débarque à Bruxelles. BX1. Consulté le 1 mars 2023, à l'adresse [https://bx1.be/categories/news/un-nouveau-service-de-voitures-partagees-avec-paiement-au-kilometre-debarque-a-bruxelles/#:~:text=%C3%80%20Bruxelles%2C%20plus%20de%2050.000,flotte%2Dlibre%20\(Poppy\)](https://bx1.be/categories/news/un-nouveau-service-de-voitures-partagees-avec-paiement-au-kilometre-debarque-a-bruxelles/#:~:text=%C3%80%20Bruxelles%2C%20plus%20de%2050.000,flotte%2Dlibre%20(Poppy))*

*Voyagez en transport en commun à Bruxelles avec nos partenaires.* (s. d.). STIB-MIVB. Consulté le 26 février 2023, à l'adresse [https://www.stib-mivb.be/article.html?l=fr&\\_guid=60e1298d-1883-3410-a0b3-a4128f04b9c6](https://www.stib-mivb.be/article.html?l=fr&_guid=60e1298d-1883-3410-a0b3-a4128f04b9c6)

Winter, J. (s. d.). *Pourquoi et comment mesurer la satisfaction client ?* Consulté le 15 février 2023, à l'adresse <https://blog.smart-tribune.com/fr/mesurer-satisfaction-client>

*www.stib-mivb.be.* (s. d.). Consulté le 23 février 2023, à l'adresse <https://www.stib-mivb.be/mystib/?l=fr#>

*Your ultimate guide to customer satisfaction.* (2021, 23 novembre). Qualtrics. Consulté le 14 février 2023, à l'adresse <https://www.qualtrics.com/uk/experience-management/customer/customer-satisfaction-guide/?rid=ip&prevsite=fr&newsite=uk&geo=RO&geomatch=uk>