# Sales-Lentz : Faire bouger les lignes




À Bascharage, où le siège de Sales-Lentz occupe une surface impressionnante, les lieux incarnent le développement de l'entreprise. Au bâtiment central construit par l'actuel duo de dirigeants Marc et Jos Sales en 1994, vient s'adosser un immeuble à l'allure contemporaine, rajouté en 2019, symbolisant la modernité du groupe et ses ambitions d'avenir. L'entreprise familiale a accueilli récemment sa 4e génération en la personne de Sam Sales, fils de Marc. Elle possède aujourd'hui 800 véhicules, plusieurs dépôts de bus dans le pays, emploie plus de 1.400 personnes et opère certaines activités au-delà des frontières luxembourgeoises. Sa gamme de services inclut les transports publics, scolaires, de tourisme, des navettes aéroport, des prestations de transport sur mesure… Jos Sales, qui se concentre principalement sur les relations externes – alors que son frère Marc supervise l'innovation et que son neveu Sam gère la direction des collaborateurs et du B2C – nous parle des évolutions récentes de l'entreprise, de ses ambitions pour le futur et de l'intégration progressive de la mobilité électrique.

**L'entreprise Sales-Lentz est active depuis 75 ans. Comment expliquez-vous que vous arriviez à maintenir un esprit précurseur et d'innovation ?**

C'est assez difficile à expliquer mais en effet, l'esprit entrepreneurial nous anime et se transmet de génération en génération. Depuis peu, nous avons accueilli la quatrième, avec l'arrivée de mon neveu Sam qui a été obligé de se « jeter à l'eau » d'emblée car il est arrivé dans l'entreprise en plein Covid. Le goût d'entreprendre, la curiosité d'aller voir ailleurs ce qui marche, et une gouvernance qui prend le temps de la réflexion stratégique sans être esclave du day-to-day

business sont les fondements de notre culture d'entreprise. De plus, le fait de diriger l'entreprise en tandem avec mon frère aide à garder nos radars ouverts. Nous échangeons beaucoup et confrontons nos points de vue en permanence. Aujourd'hui, c'est une grande chance pour nous de travailler avec Sam. Il a beaucoup de choses à nous apprendre, comme nous avons également des choses à lui transmettre : cela marche dans les deux sens.

**Votre flotte compte plusieurs centaines de véhicules. Votre ambition est-elle d'électrifier l'ensemble de ce parc ?**

Notre flotte compte actuellement 800 véhicules dont 550 bus et autocars, 200 camionnettes de 9 places servant pour les navettes aéroport, le transport à la demande ou le transport de personnes handicapées, les véhicules à disposition du personnel, notamment pour le transfert des chauffeurs et enfin les deux petits trains touristiques du Grund. Nous avons converti 150 d'entre eux au 100% électrique sur les trois dernières années. D'ici 2030, nous visons 50 à 60% de la flotte en électrique et 10 à 15% en moteurs hydrogène. Cela va dépendre de l'évolution de la demande des clients et notamment des communes. La décision de passer une ligne en électrique dépend aussi beaucoup du type de parcours – soit en ville avec arrêtes fréquents, soit sur route – et de la distance à parcourir. La consommation en carburant et l'émission de gaz à effet de serre (GES) n'est pas la même dans tous les cas.

**Passer à l'électrique est-il une réponse écologique satisfaisante selon vous ?**

La réduction de la pollution et des nuisances sonores est incontestable avec les véhicules électriques. Pour la réduction des GES, il n'y a pas mieux que l'électrique pour le moment mais il faut voir la totalité du tableau et malheureusement, la production des batteries pour les véhicules électriques est très énergivore. Donc les démarches de transition doivent aussi passer par la mise en place d'un système de recyclage des batteries. Il faut aussi prolonger la durée de vie des véhicules, etc. C'est donc tout un écosystème à repenser, dans lequel les constructeurs de véhicules ont un rôle important à jouer, de même que l'évolution des législations.

**Et d'un point de vue économique, passer à l'électrique est-il rentable ?**

Il est trop tôt pour répondre à cette question. L'électrification de notre flotte a démarré à la faveur de l'appel d'offres lancé par le gouvernement en 2020 pour une nouvelle attribution de l'ensemble des lignes RGTR. Cet appel d'offres faisait lui-même suite à une nouvelle réglementation européenne. Nous avons été candidats sur l'ensemble des lots. À l'issue du processus de sélection, seul un nombre restreint d'opérateurs ont remporté des contrats. Ceux-ci stipulaient l'obligation de respecter une certaine proportion de bus électriques. Les lots remportés, y compris dans certaines régions du nord où nous n'étions pas encore très développés, impliquaient pour nous de développer notre flotte, soit un investissement conséquent à consentir juste à la sortie de la crise Covid. Il faut savoir qu'un bus électrique coûte le double d'un bus classique et que les

contrats de maintenance sont aussi beaucoup plus chers. Pour passer à l'électrique, il ne suff it pas de renouveler les véhicules, il faut aussi investir dans l'infrastructure de charge dans tous les dépôts concernés. Pour mettre un dépôt en conformité, l'investissement nécessaire dépasse le million d'euros. Or, nous en avions plusieurs à équiper. La formation des chauffeurs et des techniciens est aussi à prendre en compte, et il y a les contrôles à mettre en place pour surveiller le niveau de charge de chaque bus … Tout ceci représente des coûts supplémentaires. Nous avons fait face à une crise de l'approvisionnement, suivie d'une crise de l'énergie et maintenant, nous sommes confrontés à la hausse des taux d'intérêt. Nous sommes donc dans une situation où nous devons investir des montants importants à un moment particulièrement difficile par ailleurs. C'est pourquoi nous devons envisager les retombées de ces investissements à une échéance plus longue.

**Y a-t-il des lignes plus adaptées que d'autres à l'électromobilité ?**

Cela dépend en effet du nombre de kilomètres effectué dans la journée. Dans certaines régions, les localités sont plus éloignées les unes des autres, les bus font davantage de kilomètres et tiennent donc moins longtemps avec une charge. Le choix des lignes à passer en électrique dépend de ce facteur mais aussi de ce que souhaitent les communes clientes et des infrastructures de charge disponibles. La présence de batteries alourdit les véhicules et, pour peu qu'il y ait besoin de chauffage ou de climatisation, leur autonomie peut être plus ou moins longue. Tous ces paramètres sont à prendre en compte. On doit donc faire une analyse fine des parcours et des types de véhicules pour prendre les décisions et les outils qui aident à faire des prévisionnels précis de consommation arrivent seulement maintenant sur le marché.

**Produisez-vous une partie de l'électricité que vous consommez ?**

Dès 2004, nous avons installé une centrale photovoltaïque sur le toit du dépôt de Bascharage. À l'époque c'était la plus grande du pays. Aujourd'hui, sur l'ensemble de nos sites, nous produisons 440 kWc. Cela représente un peu plus de 14% de notre consommation, mais nous ne consommons pas cette énergie en direct. Elle passe par le réseau de Creos.

**Quelles sont les autres façons d'être plus respectueux de l'environnement dans votre secteur d'activité ?**

Il y a plusieurs actions à mettre en œuvre en parallèle. Ainsi, cela fait des années que nous formons nos chauffeurs à l'écoconduite dont on sait qu'elle permet d'économiser du carburant et de faire baisser les émissions de GES. Ensuite, je voudrais dire que les bus et les autocars sont plus écologiques que les trains car ils sont remplacés plus souvent et donc bénéficient plus rapidement des avancées technologiques qui rendent les véhicules plus propres. Les bus hybrides ou 100% électriques bénéficient par exemple d'une technologie leur permettant de récupérer l'énergie des freinages pour recharger les batteries. Plus les véhicules sont lourds et plus cela est

efficace. Cette technique est très intéressante pour les lignes urbaines où les bus s'arrêtent et repartent souvent. Pour les cars de tourisme, c'est moins intéressant. Pour cette catégorie de trajets, nous attendons beaucoup du développement de l'hydrogène. Mais, là encore, si on examine la problématique dans sa globalité, la fabrication d'hydrogène nécessite beaucoup d'énergie et l'infrastructure n'est pas encore prête sur les routes d'Europe. De plus, il faut attendre que les fabricants d'autocar adaptent les véhicules à cette nouvelle motorisation. Les choses commencent à se mettre en place. Non loin de notre siège, l'initiative LuxHyVal (pour Luxembourg Hydrogen Valley, ndlr) devrait voir le jour prochainement. Il s'agit d'un vaste projet qui utilisera de l'électricité renouvelable pour produire de l'hydrogène vert. L'Université du Luxembourg dirige les recherches et plusieurs industriels et entreprises de transport sont partenaires pour tester les solutions. Nous sommes parties prenantes de ce projet. Nous mettrons des véhicules à disposition pour les tests et nous ferons un feedback de notre expérience d'utilisateur.

**Certaines solutions logicielles peuvent aussi contribuer à réduire l'impact environnemental des transports, par exemple pour optimiser les trajets et les rotations. Pouvez-vous nous en dire quelques mots ?**

En effet, ce que l'on appelle mobility on demand est vraiment une piste intéressante pour rationaliser l'utilisation des moyens de transport. La mobilité partagée également. Ce sont deux sujets qui vont ensemble. Si l'on développe des outils numériques permettant de rassembler et gérer les besoins de déplacement de plusieurs utilisateurs, on va dans la bonne direction, tout en proposant un service sur mesure. En fait, il s'agit de développer le chaînon manquant entre les lignes de bus et les services de taxi. Le principe est d'optimiser les trajets des véhicules qui sont en route. Et effectivement, cela se fait en développant de logiciels et des plateformes de connexion pour les utilisateurs. Nous travaillons actuellement sur de telles offres en commençant par nos navettes aéroport. Le service Door to gate permet à plusieurs personnes devant se rendre à l'aéroport à la même heure, de partager une navette, qui devient une sorte de taxi collectif. Ce service est développé par notre filiale f libco.com qui a l'expérience des dessertes aéroport. Cela contribue à mettre moins de véhicules sur les routes, c'est donc bénéfique pour l'environnement. À l'avenir, nous allons développer d'autres offres de ce type.

**Vous avez été pionniers au Luxembourg en proposant la première navette autonome sans chauffeur. Quel bilan faitesvous de cette expérience ?**

Ça a été un projet assez visible car les gens sont curieux de modernité. Au Pfaffenthal, 25.000 personnes ont déjà emprunté notre navette. Par contre, le bémol est sa lenteur de déplacement. Il faut encore développer des capteurs plus précis qui permettraient de mieux gérer les informations de l'environnement pour que la navette puisse rouler plus vite. Or, les constructeurs de ce type de véhicules ont un peu de mal à lever des fonds pour améliorer leur technologie parce que la demande pour ce type de véhicules est encore timide. Je crois cependant que les navettes

autonomes ont du potentiel pour certaines utilisations bien spécifiques. En fait, ce sont des sortes d'ascenseurs horizontaux, qui sont donc bien adaptés aux besoins de certains sites industriels très étendus ou de certains campus universitaires, zones d'activité ou pour de très grands hôpitaux…Évidemment, si la vitesse de circulation augmente, d'autres utilisations pourraient se rajouter. Nous suivons cela avec intérêt.

**Quelle serait votre principale revendication au nouveau gouvernement pour améliorer l'offre de transports publics ?**

Beaucoup a déjà été fait. Mais si nous voulons aller encore plus loin dans l'adoption des transports collectifs, pour lesquels les nouvelles générations sont demandeuses, il faudrait qu'il y ait davantage de couloirs de circulation réservés au bus ainsi que des feux de circulation intelligents qui donneraient la priorité aux bus aux carrefours et croisements. Tout ce qui pourra rendre les trajets en bus plus rapides sera bon à prendre.

**Que pensez-vous de la gratuité des transports mise en place en 2020 ?**

D'un côté, cela facilite incontestablement le quotidien de nos chauffeurs car ils ne doivent plus faire de vente de tickets à bord et donc d'encaissement. Mais d'un autre côté, la gratuité fait que le bus devient accessible à toutes sortes de publics, pas toujours respectueux de la tranquillité des autres voyageurs et cela ne facilite pas la mission de nos chauffeurs. Par ailleurs, le service est gratuit pour les usagers mais il n'est pas gratuit en soi. La question est donc de savoir pour notre économie nationale combien de temps nous allons pouvoir nous le permettre, avec une population et des besoins en transport qui augmentent.

**Parlons des crises récentes et de leur impact sur votre activité. Comment avez-vous traversé la crise Covid ?**

Les conséquences économiques ont été assez lourdes sur notre branche tourisme dont l'activité a été réduite à néant pendant plusieurs mois. Par contre, l'État et les communes ont maintenu leurs offres de transports en commun, ce qui nous a beaucoup aidés à surmonter cette période. Ensuite, comme n'importe quelle autre entreprise, nous avons dû accélérer nos processus de digitalisation afin de permettre à un maximum de collaborateurs de télétravailler, ce qui n'était bien évidemment possible que pour les fonctions administratives.

**Ensuite, il y a la crise du recrutement des chauffeurs. Comment y répondez-vous ?**

Cela est notre défi numéro un, surtout qu'il ne s'agit pas seulement des chauffeurs mais aussi des techniciens de maintenance. Pour répondre à cette situation, nous faisons tout ce qui est possible pour être un employeur attractif. Cela passe notamment par les formations offertes et la progression interne. Par exemple, nous formons des chauffeurs de camionnettes pour qu'ils puissent devenir chauffeurs de bus et être mieux rémunérés. La pénurie de chauffeurs est

présente partout en Europe. Il faut donc des solutions à l'échelle du continent. En ce moment, nous suivons de près les discussions qui ont lieu à Bruxelles sur l'âge minimum que l'on voudrait imposer aux chauffeurs. Nous sommes tout à fait contre ce projet en disant que pour la sécurité des voyageurs, ce n'est pas l'âge du chauffeur qui importe mais la qualité de sa formation. Donc c'est sur le niveau des examens de conduite qu'il faut être très exigeant. Il faut nous laisser embaucher de jeunes chauffeurs. Par ailleurs, nous allons chercher nos chauffeurs de plus en plus loin mais nous sommes confrontés au sujet du respect des temps de repos et aux règles de la Sécurité sociale.

**Dernière crise en date, celle des prix de l'énergie et des carburants, avec quel impact sur vous ?**

Nous la subissons de plein fouet car même si la proportion des véhicules électriques augmente, la majorité de notre flotte roule encore au diesel. Et nous ne pouvons pas toujours répercuter la hausse des coûts sur nos tarifs car nous sommes engagés dans des contrats de long terme. Cela dit, heureusement, des clauses sont prévues dans ces contrats pour la révision des tarifs en cas de forte hausse des prix du carburant ou en cas de forte hausse des salaires. Sinon, ce ne serait pas tenable. Je voudrais souligner que cette crise n'est pas seulement celle de la hausse du prix des carburants. Ce sont tous les postes d'achat qui ont augmenté, celui des pièces détachées nécessaires à la maintenance des véhicules mais aussi le prix des prestations de maintenance ou de la rénovation de nos infrastructures. Ainsi, les marges baissent et la seule solution pour rester compétitifs est d'alléger nos processus internes, de digitaliser et d'automatiser certaines tâches ou fonctions. Je voudrais aussi insister sur le fait que, dans ce contexte, l'indexation des salaires, telle qu'elle existe aujourd'hui est un vrai problème.

**Quelles sont les prochaines étapes du développement de Sales-Lentz ?**

Il nous faut avant tout stabiliser nos activités dans le contexte de crises que nous venons de décrire. Cela signifie que nous allons continuer à moderniser nos processus tout en maintenant la qualité du service grâce à des équipes formées et motivées. Ce qui constitue déjà un vaste programme !


Sales-Lentz
SETRA
SL 3714



Tous modèles confondus (cars, bus, camionnettes, voitures...), la flotte totalise près de 20 % de véhicules électriques 8crédit Emmanuel Claude / Focalize).

La centrale photovoltaïque aménagée sur les toits du site de Bacharage était la plus grande du pays au moment de son installation en 2004 (crédit Sales-Lentz).