

# Rapport d'activités

2021-2022



# Table des matières



**Kathleen**

**“Nous visons l’expansion du commerce électronique belge, mais nous regardons bien sûr aussi plus loin.”**

## Colophon

bpostgroup  
MULTI, Av. Anspach 1b1,  
1000 Bruxelles  
www.bpostgroup.com

## Investisseurs

bpostgroup.com/investors  
investor.relations@bpost.be

## Presse

Tél: +32 498 68 62 64  
press.bpost.be  
servicepresse@bpost.be

## Affaires publiques

Tél: +32 478 90 99 04  
public.affairs@bpost.be

## Service clients

Tél: +32 22 012345

## Éditeur responsable

Rafike Yilmaz

## Contenu et coordination

Steve De Loor

## Concept, design, production et impression

Content Republic - Mediafin

- 4 Retour sur une année exceptionnelle pour bpostgroup
- 8 “Le pic de croissance de l’e-commerce est encore très loin”
- 13 bpostgroup en chiffres
- 14 “Notre plus-value? Une solution totalement intégrée!”
- 18 “Nous pouvons nous distinguer par la qualité de nos services”

**Dirk et Audrey**

**“Il y a beaucoup de talent dans notre groupe. Nous continuerons à investir en eux.”**



**Jan**

**“Grâce à notre réseau, nous restons le visage humain dans une société de plus en plus numérique.”**



**Ender**

**“Une lettre a pris une toute nouvelle valeur pour ma génération.”**

- 23 Regrouper les livraisons avant de les distribuer en ville
- 24 bpostgroup favorise une concurrence plus juste pour les webshops européens
- 26 “Notre vaste réseau retail physique est un atout unique sur le marché”
- 28 Emballages sur mesure, données intelligentes et transport respectueux de l’environnement
- 33 “Livraisons par drone: prometteuses et rapides comme l’éclair”
- 34 Comment bpostgroup compte doubler son chiffre d’affaires nord-américain en cinq ans
- 37 Cross-border: la flexibilité au service des clients
- 38 Placer l’accent à 100% sur le client
- 42 “Notre partenaire logistique pour l’e-commerce réfléchit et grandit avec nous”
- 44 Dans les coulisses de la logistique d’e-commerce
- 46 “En 2022, les lettres ont pris une valeur tout à fait particulière”
- 50 La distribution urbaine de demain sera efficace et écologique

2021 restera marquée dans l'histoire de bpostgroup comme une année stratégique, soulignent Audrey Hanard, sa présidente, et Dirk Tirez, son CEO: "Avec notre nouveau plan stratégique, nous offrons un avenir durable à tous nos collaborateurs." Les ambitions sont claires: transformer bpostgroup en acteur logistique de l'e-commerce, en Belgique mais aussi en Europe et aux États-Unis.

## Retour sur une année exceptionnelle pour bpostgroup



**“En Europe, nous construisons un écosystème de services logistiques pour l'e-commerce, avec l'ambition d'être cinq fois plus grands à l'horizon 2026.”**

**Dirk Tirez,**  
CEO de bpostgroup

**“Dans plusieurs villes belges, nous avons lancé une Ecozone, c'est-à-dire une zone géographique délimitée dans laquelle nous livrons les lettres et les colis au moyen de véhicules électriques, sans émettre de CO<sub>2</sub>.”**

**Audrey Hanard,**  
présidente du Conseil d'administration de bpostgroup

Audrey Hanard et Dirk Tirez ne sont pas près d'oublier l'année 2021. Non tant parce qu'Audrey Hanard est devenue présidente du Conseil d'administration et que Dirk Tirez a pris la direction de bpostgroup, mais surtout parce qu'ensemble, ils ont élaboré un nouveau plan stratégique pour l'avenir de l'entreprise en tant que société de services logistiques pour l'e-commerce. “Un jalon majeur dans l'histoire de bpost”, avance Dirk Tirez. “Le management et le Conseil d'administration sont parfaitement alignés sur une stratégie de croissance durable sur les plans social, écologique et économique.”

Cette stratégie se traduit par des ambitions claires. “En Belgique, nous souhaitons nous transformer pour que notre modèle d'exploitation soit à l'épreuve du temps et écologiquement et économiquement durable”, précise Audrey Hanard. “En Europe, nous continuerons à développer nos services logistiques pour l'e-commerce et à attirer de nouveaux clients. Et nous comptons poursuivre notre croissance aux États-Unis.”

**Quelle réalisation de 2021 vous satisfait le plus?**

**Dirk Tirez:** “En ce qui me concerne, il convenait avant tout de restaurer la confiance de nos parties prenantes et de ramener de la sérénité. Nous nous sommes immédiatement attachés à fixer nos priorités pour la Belgique, l'Europe et les États-Unis. À mes yeux, la priorité absolue était de faire face au pic de fin d'année. Grâce à nos efforts, nous avons obtenu d'excellents résultats, auxquels le groupe tout entier a contribué. Nous avons ainsi clôturé l'année 2021 avec un bénéfice d'exploitation excellent, de près de 350 millions d'euros.

Ensuite, nous avons lancé plusieurs programmes liés au leadership et au développement. Nous travaillons ainsi à la mise en place d'une culture de la responsabilisation. Nous ne réfléchissons plus en termes de silos et de départements mais collaborons à des projets et apportons des solutions communes. Notre groupe recèle de nombreux talents et nous continuerons à investir en eux. bpostgroup doit devenir un modèle pour sa manière de gérer 36.000 collaborateurs et de former les leaders de demain en matière d'entrepreneuriat durable.”

**Audrey Hanard:** “Je pense que nous pouvons nous montrer satisfaits sur de nombreux plans. Par exemple, la nomination de Dirk au poste de CEO et celle d'autres membres du comité de direction ont joué un rôle capital. Nous pouvons être fiers des talents que nous avons réussi à attirer.

Je citerais aussi la composition d'un comité ESG et l'élaboration d'un plan d'action en matière de durabilité, avec de nombreux objectifs ambitieux, parmi lesquels la réduction de 55% de nos émissions de CO<sub>2</sub> à l'horizon 2030. Ces initiatives portent déjà leurs fruits. Dans plusieurs villes belges, nous avons lancé une Ecozone, c'est-à-dire des zones géographiques limitées où nous livrons les lettres et les colis au moyen de véhicules électriques, sans émettre de CO<sub>2</sub>. Et nous facilitons la vie de nos clients en installant un réseau dense de points de retrait. Notre objectif consiste à déployer ce modèle dans d'autres villes et communes.”

**Pouvez-vous citer des événements qui vous ont particulièrement marqués durant l'année écoulée?**



## Dirk

**“En Belgique, nous sommes à la veille d’une transformation. Nous comptons, par exemple, intégrer la distribution du courrier et des colis pour offrir le meilleur service à la population belge.”**

**Audrey Hanard:** “Lors des inondations en Belgique, nous avons vu naître une grande vague de solidarité. Au sein de bpost, voir comment les collègues se sontentraidés était incroyable. Les collaborateurs touchés par les inondations ont directement été pris en charge et leur ont été proposés un refuge, de la nourriture et des vêtements.

bpost a par ailleurs rempli une mission sociale lors de cette catastrophe, notamment en permettant aux personnes qui avaient dû quitter précipitamment leur logement d’enregistrer rapidement et sans frais une nouvelle adresse pour la redirection de leur courrier. Et puis, je voudrais mettre en avant le rôle de nos facteurs pendant les inondations comme durant les périodes de confinement, car ils ont été, pour de nombreux citoyens, les seules personnes qu’ils rencontraient la journée et qui leur ont permis de maintenir des contacts sociaux. L’année 2021 nous a rappelé l’importance du rôle social de bpost.”

**Dirk Tirez:** “Tous ceux qui ont eu besoin d’un service ont pu compter sur nous. bpost est toujours là, y compris dans les moments difficiles. Nos facteurs font preuve d’une grande solidarité pour que les journaux, lettres et colis soient toujours distribués. Il ne faut pas oublier non plus que nos bureaux de poste sont restés ouverts durant toute la pandémie. Nous avons été l’épine dorsale logistique de la Belgique! Plus encore, malgré les nombreuses fermetures d’entreprises et les problèmes rencontrés au niveau des chaînes d’approvisionnement, nous avons pu augmenter notre présence dans la logistique de l’e-commerce, y compris ailleurs en Europe.”

### Quels sont les domaines auxquels vous avez consacré le plus d’énergie?

**Audrey Hanard:** “Mieux connaître l’entreprise a été crucial pour moi. Je suis partie en tournée avec des facteurs et j’ai travaillé dans un centre de tri. À l’automne, le conseil d’administration a accompli un exercice stratégique fondamental, qui a jeté les bases de notre développement futur. Pendant cet exercice, nous avons insisté, entre autres choses, sur le fait que notre entreprise souhaitait défendre l’emploi durable. Cela signifie que de nombreux collaborateurs peuvent construire leur vie autour de bpost.”

**Dirk Tirez:** “Nos clients... mais cela ne me demande pas d’effort! Au contraire, je tire de l’énergie de nos clients. Ils nous demandent d’en faire encore davantage. Cela vaut aussi bien pour les citoyens



© Frédéric Raevens

## Audrey

**“Nous voulons créer de l’emploi durable. Cela signifie que de nombreux collaborateurs peuvent construire leur vie autour de bpost.”**

belges auxquels nous livrons des colis et du courrier que pour les grandes marques qui souhaitent se développer. Et en tant qu’acteur de la logistique de l’e-commerce, nous jouissons d’une position unique pour les aider, où qu’ils se trouvent, à travers le monde. Car n’oubliez pas que nous réalisons déjà plus de la moitié de notre chiffre d’affaires à l’étranger. En réalité, nous sommes partenaires de la croissance de nos clients. Nous sommes fiers de leur succès. J’ai constaté qu’il existait une très forte demande pour les services proposés par bpost.”

### Quels sont les grands défis de 2022?

**Dirk Tirez:** “En Belgique, nous sommes à la veille d’une profonde transformation. Nous voulons intégrer, par exemple, la distribution du courrier et des colis afin d’offrir le meilleur

# 55%

**bpostgroup a pour objectif de réduire ses propres émissions de CO<sub>2</sub> de 55% d'ici 2030.**



© Frédéric Raevens

service possible à la population. Et dans nos services de support, nous ciblons une réduction d'un tiers de nos coûts. L'essentiel est d'expliquer la raison: nous avons une stratégie à long terme qui vise à assurer un avenir durable au groupe. Cette stratégie fait de bpost une entreprise de croissance. En 2022, nous prendrons des mesures pour continuer à grandir et à investir dans cet avenir.

En Europe, nous sommes des entrepreneurs. Nous possédons déjà 14 centres de fulfilment, 8 dépôts pour des livraisons spécialisées en Belgique et aux Pays-Bas et 3 centres pour des envois internationaux, et nous nous développons sans cesse. Nous sommes très actifs dans des pays comme la Pologne, l'Allemagne, les Pays-Bas et l'Italie, et nous nous développons au Royaume-Uni. L'Europe constitue notre principal pôle de croissance. Nous construisons un éco-

système de services logiques pour l'e-commerce, avec l'ambition d'être cinq fois plus grands à l'horizon 2026.

Aux États-Unis, nous sommes stratégiquement très bien positionnés pour offrir des services logistiques de l'e-commerce aux grandes marques, un marché orienté vers l'avenir, en croissance, où nous occupons une position de leader. Nous avons réussi à nous transformer et le groupe dispose aujourd'hui d'incroyables possibilités de développement.

Pour résumer, comme nous sommes une société en croissance en Belgique, en Europe et aux États-Unis, nous sommes en mesure d'offrir un avenir durable à tous nos collaborateurs."

**Audrey Hanard:** "Un défi important que je voudrais mentionner est la création d'un 'level playing field' en Belgique afin que bpost puisse rivaliser avec ses concurrents sur un pied d'égalité. Nous voulons être une entreprise durable. Cela n'est possible que si les mêmes règles s'appliquent à tout le monde."

**bpost veut être une entreprise durable. Qu'est-ce que cela signifie exactement?**

**Audrey Hanard:** "La durabilité fait pleinement partie de la façon dont nous gérons l'entreprise. Il ne s'agit pas d'une activité distincte, elle est intégrée à la manière dont nous déployons notre vision."

**Dirk Tirez:** "La durabilité s'articule autour de trois piliers. Tout d'abord, la composante économique. bpost investit à long terme pour garantir son avenir. Vient ensuite la durabilité environnementale. Nous y investissons beaucoup, entre autres via l'électrification de notre flotte. Enfin – et c'est ce qui nous rend uniques –, il y a la durabilité sociétale. Nous créons de l'emploi durable pour des personnes peu qualifiées, car nous croyons en un avenir dans lequel chacun peut construire sa vie. Nous prenons à cœur cette fonction d'ascenseur social en Belgique."

**Les difficultés actuelles, notamment avec la reprise de l'inflation et la hausse des coûts, sont-elles un obstacle pour vos projets?**

**Audrey Hanard:** "La seule constante est le changement. C'est la nouvelle réalité de notre monde. L'an dernier, nous avons eu des obstacles à franchir et d'autres surgiront cette année. L'inflation est un fait et elle influence les coûts, mais cela vaut pour tout le monde. Je suis convaincue que, grâce à la force de nos équipes, nous pourrions relever ces défis."

**Dirk Tirez:** "Plusieurs conditions de marché, comme l'inflation, la hausse des prix de l'énergie, les perturbations de la chaîne d'approvisionnement venant d'Asie et le ralentissement de la croissance du commerce en ligne, continueront à jouer un rôle. Ces circonstances nous mettent face à de grands défis mais nous conservons notre vision à long terme, ce qui signifie que nous prendrons les mesures requises pour croître et investir."

**Qu'est-ce qui vous permettra de dire, à la fin de l'année, que vous êtes un homme et une femme heureux?**

**Audrey Hanard:** "Le fait d'atteindre nos objectifs de manière durable et responsable pour les personnes et pour l'environnement. Si nous y parvenons, nous pourrions dire que nous avons franchi une étape décisive, car nous disposerons d'une base solide pour les années à venir."

**Dirk Tirez:** "Si nos collaborateurs disent qu'ils trouvent un sens à leur travail chez bpost, je serai un homme heureux."



## → Le panel

**Daphne Smit**, CFO de Coolblue

**Roel Gevaers**, professeur spécialiste de l'e-commerce à l'université d'Anvers

**Kathleen Van Beveren**, CEO e-Logistics Eurasia chez bpostgroup

# “Le pic de croissance de l'e-commerce est encore très loin”

Quelle direction prend l'e-commerce? Et comment les principaux acteurs de ce secteur évoluent-ils? Les participants à notre table ronde éclairent les tendances les plus marquantes et la façon ils y répondent et les anticipent. “Un service optimal commence par une parfaite compréhension des besoins et des exigences du client et par une réaction adéquate à ces besoins.”

**Comment l'e-commerce a-t-il évolué ces dernières années? Et quels sont les principaux constats à en tirer pour Coolblue?**

**Daphne Smit** (CFO de Coolblue): “Depuis plusieurs années, nous observons une nette évolution du comportement des clients, qui ont basculé de l'achat hors ligne vers l'achat en ligne. Le marché de l'e-commerce est en croissance partout dans le monde, y compris en Belgique, aux Pays-Bas et en Allemagne, les trois pays sur lesquels nous nous focalisons. La confiance des clients est elle aussi en hausse. Au début, les gens étaient parfois surpris que leur commande soit effectivement livrée le lendemain. Désormais, ils exigent un service rapide. Chez Coolblue, les clients reçoivent leurs produits le lendemain pour autant qu'ils commandent avant 23h59. C'est un vrai confort que nous leur offrons.”

**Roel Gevaers** (professeur spécialiste de l'e-commerce à l'université d'Anvers): “En 2007, j'étais le seul chercheur belge qui se concentrait à plein temps sur ce qu'on appelle le last mile lié à l'e-commerce. Aujourd'hui, lorsque je parle aux étudiants du



temps où l'achat en ligne n'existait pas, ils s'étonnent. Pourtant, les achats à distance ne sont pas nouveaux: 3 Suisses est là depuis des décennies, même si les services sont différents. À mes yeux, Zalando est le 3 Suisses actuel, rehaussé d'une sauce IT bien contemporaine."

#### Quel a été l'impact du coronavirus sur les ventes en ligne?

**Kathleen Van Beveren** (CEO e-Logistics Eurasia chez bpost group): "La pandémie a dopé la croissance de l'e-commerce. Nombre de petits magasins et de commerçants locaux se sont tournés vers le commerce électronique, une tendance qui ne risque pas de changer. Nous ne pouvons tout simplement pas imaginer un détaillant sans activités en ligne! Quiconque ne tire pas parti de cette possibilité en tant que détaillant se tire une balle dans le pied."

**Roel Gevaers**: "Voici deux ou trois ans, la Belgique accusait un certain retard sur les Pays-Bas en termes d'e-commerce et de volumes de colis; avec la pandémie, nous l'avons rattrapé. De

plus, les rythmes de croissance de l'e-commerce pendant les confinements étaient souvent plus soutenus en Belgique qu'aux Pays-Bas. Et plus généralement, c'était aussi le cas pour les produits non standards et les gros articles tels que les barbecues, les meubles de jardin, les trampolines. Des choses que le consommateur belge avait beaucoup moins l'habitude d'acheter en ligne."

**Daphne Smit**: "Pendant les confinements, de nombreuses personnes ont été contraintes de faire leurs achats en ligne. Nous avons vendu quantité d'appareils électroniques à usage domestique, tels que des ordinateurs portables, des webcams et des claviers. Mais aussi des équipements pour garder la forme – comme les montres de sport – et des appareils domestiques: machines à pain, lave-vaisselle, etc. Lorsque les magasins physiques ont été autorisés à rouvrir, les ventes en ligne ont continué."



On note vraiment un changement structurel dans le comportement des clients.”

**Si le coronavirus a soutenu la tendance à acheter en ligne, la pandémie a perturbé les chaînes de distribution et d'approvisionnement dans le monde entier. Quel est le juste équilibre?**

**Daphne Smit:** “Tout le monde est plus conscient de l'existence de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que des régions, pays et continents d'où les produits proviennent. Bien sûr, certaines pénuries sont apparues dans le monde – celle des puces, par exemple. Ce qui ralentit la production de voitures, d'ordinateurs portables, de consoles de jeux et d'autres catégories de produits. Mais jusqu'à présent, cette tendance temporaire n'a en rien perturbé ni ralenti la progression de l'e-commerce.”

**Kathleen Van Beveren:** “Les envois – souvent de produits bon marché – en provenance d'Asie se sont effondrés. Cela s'explique par le fait que les conteneurs issus de cette région sont devenus sept fois plus chers. Mais aussi parce que, depuis le 1er juillet 2021, l'exonération de TVA sur l'importation de biens d'une valeur inférieure à 22 euros a disparu. Cela signifie que les consommateurs doivent payer la TVA sur tous les produits importés. Les colis en provenance de Chine, autrefois moins chers, sont donc nettement plus coûteux et font davantage face à la rivalité des produits locaux en termes de rapport qualité-prix.”

**L'e-commerce va-t-il continuer à croître ou le pic est-il en vue?**

**Kathleen Van Beveren:** “Les Belges font actuellement 15% de leurs achats en ligne. Aux Pays-Bas, ce taux est d'environ 18%. On le voit, il reste une marge de croissance. Aux États-Unis et en Chine, cette part ressort à environ 24%! Dans un pays comme la France, qui pointe à 9% d'achats en ligne, l'e-commerce est appelé à se développer fortement. C'est pourquoi bpost s'attend à ce que cette croissance se poursuive dans les années à venir. Une stabilisation voire un léger déclin est possible, vu la situation géopolitique et l'inflation. Mais nous continuons de miser sur une croissance à long terme.”

**Daphne Smit:** “Nous pensons nous aussi que le sommet n'est pas encore en vue, à ceci près que les pays et régions d'Europe grandiront davantage, de concert. L'écart entre la Flandre par exemple, où davantage de personnes achètent en ligne, et la Wallonie va probablement se réduire. La particularité de l'e-commerce en Belgique et aux Pays-Bas, c'est la densité de population. Nous sommes des pays mais aussi des métropoles densément peuplées: c'est idéal pour le commerce en ligne, car les colis peuvent aisément et rapidement parvenir à tout le monde. Commandé aujourd'hui, livré demain: c'est parfaitement possible chez nous.”

**Roel Gevaers:** “Selon la catégorie de produits envisagée, l'e-commerce va certainement continuer à se développer. Dans le segment de l'alimentation et des produits frais, notamment, il reste un fort potentiel de croissance du marché, ainsi que dans d'autres niches spécifiques. En revanche, les pourcentages de croissance de 200 à 300%, comme lors des confinements, appartiennent au passé.”

**Comment le comportement et les attentes de l'acheteur en ligne ont-ils évolué ces dernières années? Et qu'est-ce que le client considère comme essentiel désormais?**

**Roel Gevaers:** “C'est le consommateur qui choisit où, quand et comment il veut acheter et recevoir des produits. Si la boutique en ligne A ne propose pas un produit, celui-ci peut être trouvé



© Marco Mertens

**Kathleen**

**“Aux Pays-Bas, il existe désormais une boutique en ligne spécialisée pour à peu près tous les produits imaginables.”**

en quelques clics dans la boutique en ligne B. Il en va de même pour le prestataire de services logistiques. Si l'entreprise de transport de colis A n'est pas en mesure d'offrir le bon service, le client se tournera rapidement vers l'entreprise de transport de colis B. Les ventes en ligne exercent donc une pression sur les commerçants locaux et sur les entreprises de transport de colis et de courrier. Le consommateur lui-même est aux manettes. En revanche, je constate toujours une grande uniformité dans les prix et les services des colis. En tant qu'économiste, je trouve remarquable qu'un colis livré à Anvers ou à Bruxelles coûte le même prix qu'un colis livré au milieu d'une forêt. Et le fait que le consommateur habitant dans cette forêt puisse le recevoir le lendemain à ce prix est encore plus remarquable. Sur d'autres continents,

## Roel

**L'e-commerce va continuer à se développer. En revanche, les pourcentages de croissance de 200%, comme lors des confinements, appartiennent au passé."**



© RV

c'est moins courant et il y a beaucoup plus d'options et de choix de services à des prix différents."

**Daphne Smit:** "Nous ne sommes pas qu'une entreprise d'e-commerce: nous proposons des solutions en ligne et hors ligne, dans nos magasins physiques. L'intégration du commerce électronique et des magasins est de plus en plus importante pour les clients. Pour certains produits, les clients se contentent de les voir sur un écran puis de les commander. Pour d'autres, comme les téléviseurs et les machines à café, ils préfèrent les voir 'en vrai' et les tester. Et ils ont besoin de poser des questions à un spécialiste, comme dans nos magasins. C'est pourquoi nous augmenterons le nombre de magasins physiques en Belgique dans les années à venir."

**Kathleen Van Beveren:** "bpost s'en tient aussi à la combinaison du numérique et du physique. Nous sommes conscients que les clients veulent être guidés dans leurs choix d'achat, même lorsqu'ils effectuent des achats numériques. Auparavant, les sites Web ne présentaient que des photos de produits. Aujourd'hui, il existe des chatbox humains et automatisés auxquels les clients peuvent s'adresser pour obtenir des conseils. Sur le marché des cosmétiques, par exemple, des outils analysent le type de peau des clients via une webcam. Autant de solutions qui permettent aux boutiques en ligne de créer un service plus personnalisé et de diversifier leur gamme de produits. Et les consommateurs attendent la même qualité pour le service après-vente, avec des options de retour faciles et des conseils en cas de problème."

**L'avenir est-il aux grands opérateurs d'e-commerce? Ou les boutiques en ligne plus petites, plus spécialisées ou locales vont-elles gagner en importance?**

**Kathleen Van Beveren:** "Nous prévoyons un nouvel essor de ces deux facettes de l'e-commerce. Si les grands acteurs continuent de gagner des parts de marché, il reste malgré tout un marché d'envergure pour les opérateurs de niche. Aux Pays-Bas, par exemple, il existe une boutique en ligne spécialisée dans presque tous les produits imaginables, des planches de bois aux fleurs en passant par les aiguilles à tricoter. Elles proposent fréquemment une gamme unique que vous pouvez

difficilement trouver ailleurs. Leurs volumes de vente sont peut-être plus faibles mais cela n'empêche pas ces petits acteurs de revendiquer leur place sur le marché."

**Daphne Smit:** "Les grands opérateurs peuvent en effet atteindre un public beaucoup plus large et ont plus de poids financier pour investir massivement. Ceci dit, les acteurs locaux peuvent obtenir un excellent parcours client sur un terrain de jeu géographique plus restreint. Un vendeur local de lave-linge n'a peut-être pas un check-out en ligne aussi convivial que celui de Coolblue, avec un créneau horaire pour la livraison et un planificateur d'itinéraire, mais il peut avoir une relation tout aussi personnelle avec ses clients parce qu'il les appelle au téléphone, par exemple."

**Roel Gevaers:** "C'est là que la puissance des chiffres et des volumes entre en jeu. Il est utopique de penser que les petits acteurs locaux peuvent être moins chers que les grandes multinationales. Mais offrir des services différents et meilleurs, ça, c'est possible."

**Quel rôle les prestataires de services jouent-ils dans la chaîne de l'e-commerce? Les boutiques en ligne externaliseront-elles plus largement ces activités à des entreprises comme bpostgroup ou les prendront-elles en main?**

**Kathleen Van Beveren:** "Les clients nous choisissent pour notre spécialisation. Nous avons des années d'expérience en logistique et un savoir-faire dont bon nombre d'entreprises sont dépourvues. Les entreprises à croissance rapide souhaitent souvent se concentrer sur leur cœur de métier et leur croissance et externaliser leur logistique. D'autres sociétés, à l'inverse, préfèrent prendre elles-mêmes en charge tout ou partie de leur logistique. Dans le domaine de

Daphne

**“La particularité de l’e-commerce en Belgique et aux Pays-Bas, c’est la densité de population. C’est idéal pour le commerce en ligne.”**

l’e-commerce, la qualité des processus logistiques est liée à la satisfaction et à la confiance des clients. Une livraison correcte et ponctuelle a un impact direct sur l’image d’une entreprise et sur la façon dont les clients la perçoivent.”

**Daphne Smit:** “Chaque étape de la chaîne logistique est en effet importante. Nous faisons beaucoup de choses nous-mêmes, dans la logistique comme dans d’autres domaines. Nous avons notre propre service clientèle en Belgique, où travaillent des néerlandophones et des francophones. Nous n’externalisons pas cette activité parce que nous voulons que la boucle de rétroaction avec le client soit aussi courte que possible, et parce que cela nous permet de mieux comprendre le client et de l’aider plus rapidement. Nous en tirons énormément d’enseignements.”

**Roel Gevaers:** “Les multinationales croient fermement aux négociations sur les prix. De grandes entreprises étudient les possibilités de livrer elles-mêmes – ou par le biais de joint-ventures – certains volumes, et s’en servent comme d’un levier pour imposer de meilleurs tarifs aux entreprises de transport de colis. Il s’agit d’une tendance internationale claire. Amazon le fait de plusieurs manières. Bol.com sollicite un coursier à vélo et place des casiers Budbee dans ses magasins Ahold. Budbee a à son tour des actionnaires comme H&M et est lié à Zalando par une structure. Et ainsi de suite.”

**La technologie et l’innovation sont deux puissants moteurs de l’e-commerce. L’initiative revient-elle ici aux commerçants ou aux prestataires de services logistiques?**

**Daphne Smit:** “Tous les opérateurs du marché de l’e-commerce peuvent prendre l’initiative. Bien entendu, innover pour le plaisir d’innover n’assure qu’une faible valeur ajoutée. La technologie doit avant tout apporter un plus. Coolblue, par exemple, dispose d’un outil précieux dans le parcours client de la télévision: les clients peuvent découvrir, via une application de réalité augmentée sur leur smartphone, ce que donnerait le placement de tel ou tel appareil dans leur chambre. Ils sont donc assurés de commander un téléviseur parfaitement adapté en termes



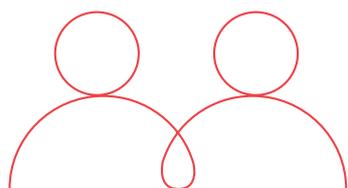
d’apparence et de dimensions. Ce qui dope la satisfaction du client et la probabilité d’un bon choix. Ce système est aussi plus efficace pour nous: la proportion de retours est plus faible. Et, de ce fait, la logistique plus durable.”

**Roel Gevaers:** “Tous les maillons de la chaîne doivent innover et prendre des initiatives. Or, c’est généralement là que le bât blesse en Europe. Nous avons tendance, sur le Vieux Continent, à nous observer les uns les autres et à attendre qu’une autre partie prenne l’initiative. En fin de compte, ce sont les entreprises de la Silicon Valley et du continent asiatique qui se taillent la part du lion et construisent d’immenses écosystèmes. Tous les maillons de la chaîne doivent réfléchir ensemble plutôt que de se contenter de s’attendre les uns les autres.”

**Kathleen Van Beveren:** “bpostgroup relève pleinement le défi de l’innovation. Qu’il s’agisse de processus de tri automatisés, d’étapes robotisées dans le flux logistique, de livraisons sur le dernier kilomètre à l’aide de véhicules électriques ou de solutions écologiques telles que les distributeurs de colis, nous nous engageons en faveur de la technologie intelligente dans l’ensemble de nos activités et de nos départements.”

bpostgroup est le principal opérateur postal belge et un partenaire de choix pour la livraison de colis et la fourniture de services logistiques d'e-commerce en Europe, en Amérique du Nord et en Asie. Le groupe relie consommateurs, entreprises et gouvernements en livrant du courrier et des colis à des millions d'adresses, et en fournissant des services logistiques d'e-commerce.

# bpostgroup en chiffres



## 36.000

bpostgroup compte dans le monde 36.000 collaborateurs de plus de 130 nationalités, dont 75% travaillent en Belgique.

## 45

bpostgroup dispose au total de 45 centres de fulfilment répartis parmi plusieurs filiales, où les commandes passées en ligne sont préparées et expédiées. Si la plupart d'entre eux se situent aux États-Unis, on en trouve également en Australie, en Belgique, au Canada, en Allemagne, en Italie, aux Pays-Bas, en Nouvelle-Zélande, en Pologne et au Royaume-Uni.

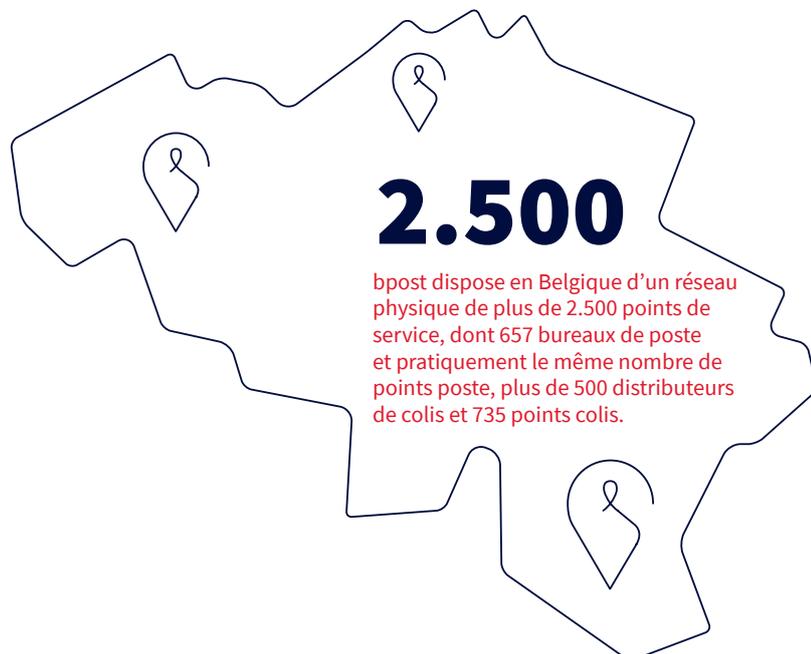
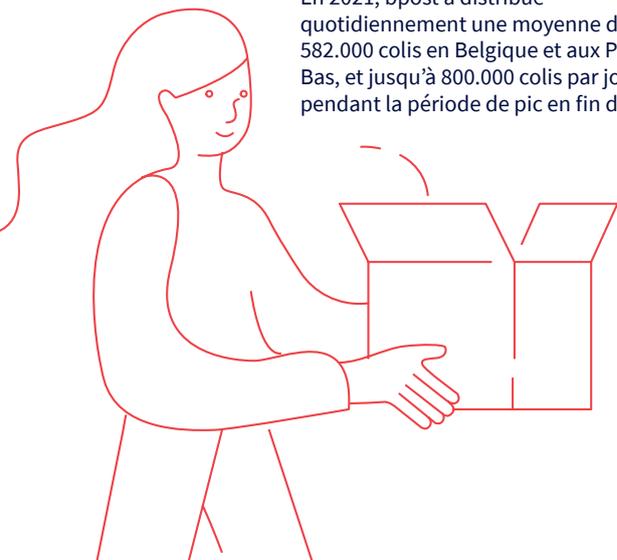


## 5.740.000

En 2021, bpost a distribué chaque jour 5,74 millions de lettres en Belgique.

## 582.000

En 2021, bpost a distribué quotidiennement une moyenne de 582.000 colis en Belgique et aux Pays-Bas, et jusqu'à 800.000 colis par jour pendant la période de pic en fin d'année.





# “Notre plus-value? Une solution totalement intégrée!”

L'e-commerce a le vent en poupe, croissant de façon exceptionnelle ces deux dernières années. Chez bpostgroup, ce phénomène se traduit par une forte expansion des activités dans le domaine de la logistique. Tant en surface qu'en profondeur, comme le soulignent Kathleen Van Beveren, CEO e-Logistics Eurasia, et Bram Blondé, VP Strategic Development.

## Quelles sont vos ambitions dans le domaine de la logistique e-commerce?

**Kathleen Van Beveren:** “Ces dernières années, l'e-commerce a connu une croissance annuelle de plus de 10%. Nos propres ambitions en matière de fulfilment sont même supérieures: nous avons pour objectif de multiplier par cinq notre chiffre d'affaires actuel en Europe d'ici à 2026, grâce à une croissance organique combinée à des acquisitions ciblées.

Nos activités de fulfilment sont regroupées sous deux marques: Radial Europe et Active Ants. En ce qui concerne Active Ants, nous avons ouvert un nouveau site à Rosendael, aux Pays-Bas, fin 2020. L'année suivante, deux autres sont venus s'y ajouter, l'un à Willebroek et l'autre à Dorsten, en Allemagne. Et cette année, nous prévoyons une ouverture au Royaume-Uni. Radial dispose de sites aux Pays-Bas, en Belgique, en Allemagne, au Royaume-Uni, en Pologne et en Italie. Et nous œuvrons à une expansion et une automatisation importantes à Varsovie et à Groningue.”

## Qu'ont à offrir ces deux marques?

**Kathleen Van Beveren:** “Avec Active Ants, nous ciblons principalement les PME. Nous leur proposons une solution plug-and-play, qui nous permet de reprendre ou de mettre en place leurs activités logistiques en une semaine. Ces processus logistiques sont entièrement automatisés et standardisés. Radial, quant à elle, fournit surtout





© Marco Mertens

**“Nous pouvons prendre en charge toutes les activités logistiques pour n’importe quelle boutique en ligne.”**

**Bram Blondé,**  
VP Strategic Development

**“Grâce à notre solution plug-and-play, nous pouvons organiser la logistique d’une boutique en ligne en une semaine.”**

**Kathleen Van Beveren,**  
CEO e-Logistics Eurasia



© Marco Mertens

**“Nous pouvons prendre en charge toutes les activités logistiques pour chaque boutique en ligne.”**

**Bram Blondé,**  
VP Strategic Development

une solution logistique pour les gros clients, avec une installation et une automatisation personnalisées.”

**Bram Blondé:** “Radial s’adresse aux clients qui ont une activité un peu plus développée dans l’e-commerce et pour qui la solution standard ne suffit plus. À partir d’une analyse approfondie des besoins, nous développons les processus et l’entreposage sur mesure. Le système informatique est lui aussi configuré sur mesure pour que nos clients puissent suivre en ligne l’ensemble du processus : de la commande jusqu’à la livraison. Et nous y ajoutons des services logistiques pour créer une valeur ajoutée supplémentaire, comme des jolis emballages ou des produits personnalisés. Cette tendance s’impose peu à peu dans le secteur de la logistique.”

**bpostgroup peut donc fournir une solution globale pour le volet logistique e-commerce?**

**Bram Blondé:** “Absolument. Nous couvrons toutes les activités logistiques, adaptées à chaque boutique en ligne : du stockage des marchandises et de la préparation de la commande à la livraison au consommateur final. En Belgique et dans une partie des Pays-Bas, nous effectuons nous-mêmes la livraison; dans les autres pays, nous collaborons avec des partenaires logistiques. Ce processus est totalement intégré avec, à la clé, un maximum de transparence, tant pour la boutique en ligne que pour le consommateur.”

**Votre valeur ajoutée réside-t-elle précisément dans cette intégration?**

**“Les clients qui externalisent leur logistique nous confient en réalité, outre le produit lui-même, l’ensemble du processus de gestion de la qualité.”**

**Kathleen Van Beveren,**  
CEO e-Logistics Eurasia

**Bram Blondé:** “L’ensemble du processus logistique lié à l’e-commerce repose sur un échange d’informations rapide et correct, ainsi que sur un système informatique performant. La qualité du service revêt ici une importance capitale. Si je commande et que je ne reçois pas ma livraison à temps ou dans les conditions prévues, mon expérience client sera négative. Les boutiques en ligne doivent donc pouvoir compter pleinement sur nos services logistiques, sinon la confiance des consommateurs à leur égard pourrait en souffrir. Dans ce domaine, bpostgroup jouit d’un avantage certain: nous sommes en contact direct avec les consommateurs depuis 200 ans.”

**Les clients de bpostgroup en dehors de la Belgique peuvent-ils compter sur ce service intégré pour le fulfilment?**

**Bram Blondé:** “Tout à fait. Avec Radial et Active Ants, nous sommes présents dans six

pays d'Europe. Nous pouvons livrer très efficacement dans ces pays mais aussi sur d'autres marchés, grâce à notre vaste réseau de partenaires et de transporteurs intégrés. De ce fait, la boutique en ligne ne doit pas chercher elle-même d'autres transporteurs pour livrer un colis dans un pays donné. Il en va de même pour les retours, d'ailleurs.

Nous pouvons aussi soutenir facilement et efficacement nos clients dans leur expansion internationale. Chez Active Ants, nous travaillons avec une solution identique dans chaque pays, de sorte que tous les processus et systèmes informatiques sont similaires. Chez Radial aussi, nous pouvons prendre en charge les activités logistiques internationales des clients par le biais d'une seule intégration informatique et avec une expérience similaire. Peu d'autres entreprises en sont capables."

**Vous avez investi beaucoup dans de nouveaux centres logistiques. Peut-on considérer cette expansion comme relevant de la croissance organique?**

**Kathleen Van Beveren:** "C'est une activité totalement nouvelle pour nous. Voici quelques années encore, bpostgroup s'occupait presque exclusivement de la livraison last mile, principalement en Belgique. En 2017, nous avons commencé à investir spécifiquement dans les activités de fulfilment pour l'e-commerce. La flambée du commerce électronique nous permet désormais de poursuivre notre croissance organique dans le cadre de ces activités de fulfilment. Il est crucial pour nous de nous diversifier en permanence et de rechercher une valeur ajoutée maximale pour les clients – ceux qui externalisent leur logistique nous confient en réalité, outre le produit proprement dit, l'ensemble de la gestion de la qualité."

**Sur quoi fondez-vous vos décisions quant à l'implantation de nouveaux centres logistiques pour l'e-commerce?**

**Kathleen Van Beveren:** "En tant qu'entreprise belge, nous souhaitons évidemment soutenir et développer l'e-commerce en Belgique, mais nous regardons aussi au-delà de nos frontières. Nous nous focalisons sur les marchés qui ont encore un fort potentiel de croissance et où nous voulons être actifs, comme l'Allemagne, les Pays-Bas et la Pologne. En parallèle, nous visons un développement sur les marchés où nous disposons d'un ancrage solide, car nous pouvons y évoluer rapidement et garantir immédiatement un service de haute qualité. Et si nécessaire, nous accompagnons nos clients. Si un gros client néerlandais souhaite se développer en République tchèque, nous l'aiderons dans cette démarche."

**Dans quels domaines de l'e-commerce la croissance est-elle encore possible aujourd'hui?**

**Kathleen Van Beveren:** "Il existe plusieurs segments de croissance. Par exemple, nous constatons une montée en puissance dans les secteurs du bricolage et des produits pharmaceutiques sans prescription, ainsi que dans les cosmétiques. Et puis, le marché s'élargit sans cesse, car les jeunes générations, qui ont grandi avec l'e-commerce, et les générations plus âgées, qui l'ont découvert pendant les confinements, représenteront une part toujours plus importante du marché. Sans oublier que, grâce au marketing personnalisé, les boutiques en ligne elles-mêmes répondent mieux au comportement d'achat de leurs clients."

**Bram Blondé:** "Nous nous basons principalement sur les compétences dont nous disposons en interne ou que nous avons 'achetées'. Un atout non négligeable est le réseau postal mondial et la connaissance approfondie des envois internationaux, par exemple, sur lesquels une entreprise comme bpostgroup peut s'appuyer. Nous couplons les services plus commerciaux au système postal. Si nous envoyons un colis de Belgique vers les États-Unis, plusieurs prestataires de services sont impliqués et il est bien sûr très utile de pouvoir se fonder sur des accords existants. C'est une autre force de bpostgroup: lorsque les clients grandissent, nous pouvons grandir avec eux dans toute la chaîne et sur tous les marchés."



**→ Dynalogic, pour le petit "plus" qui fait la différence**

Avec DynaGroup, bpostgroup se concentre sur la logistique spécialisée en Belgique et aux Pays-Bas. "Par exemple, nous livrons une machine à laver au domicile du client, puis nous l'installons et emportons l'ancienne", illustre Kathleen Van Beveren. "Nous diversifions également nos services dans le stockage et la livraison de produits réfrigérés et congelés, sous la marque Leen Menken. Avec ce créneau spécifique, nous cibons surtout les nouveaux écosystèmes du secteur alimentaire et des restaurants. À cette fin, nous ouvrirons bientôt un nouveau site à Zoetermeer."

"Avec Dynahealth, une nouvelle division de DynaGroup, nous capitalisons sur la forte croissance des soins à domicile, de la livraison et l'installation d'un lit de soins palliatifs hautement spécialisé, à la livraison et à l'installation d'équipements médicaux", prolonge Bram Blondé. "Nous disposons en outre d'un grand savoir-faire qui nous permettra d'effectuer les réparations de ce type d'équipement à l'avenir. Et dans notre propre centre de formation, nous préparons des employés à ces services spécialisés."



# “Nous pouvons nous distinguer par la qualité de nos services”

Ils sont les ambassadeurs de bpost. Et bien que leurs tâches aient considérablement évolué ces dernières années, la dimension sociale et la qualité du service restent les fondements de leur travail. “Je parle tous les jours à des clients heureux que nous ne déposons pas simplement leurs colis devant leur porte.”

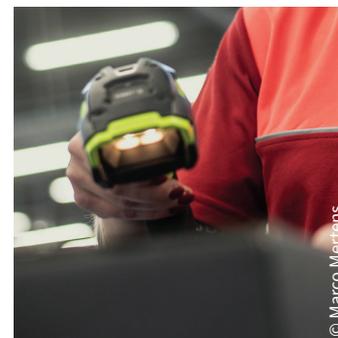
### → Le panel (de gauche à droite)

**Francis Antoine**, facteur depuis 26 ans à Forest

**Jordy Zola**, collaborateur projet field team à Bruxelles

**Mira Henno**, factrice depuis deux ans à Ixelles

**Marie Lemaître**, cofondatrice et spécialiste en communication interne au sein de l'agence de communication ECHO



© Marco Mertens

© Marco Mertens

#### Comment décririez-vous le rôle du facteur en 2022? A-t-il évolué ces dernières années, notamment avec la montée en puissance des nouvelles technologies?

**Francis Antoine:** “Quand j’ai fait mes débuts en tant que facteur voici plus de 20 ans, les volumes de courrier étaient considérables et nos tournées quotidiennes nettement plus réduites. Le rôle social du facteur était aussi beaucoup plus important à l’époque: les clients étaient plus demandeurs d’un contact social et nous avions le temps de discuter çà et là. Aujourd’hui, la charge de travail s’est accrue et les jeunes générations semblent avoir moins besoin de discuter avec leur facteur.”

**Mira Henno:** “J’ai le sentiment que ce rôle social conserve toute sa pertinence et qu’il reste apprécié. Certes, la nature du travail a changé – pensez à l’augmentation exponentielle des colis et des envois recommandés. Par conséquent, le facteur a moins de temps pour assumer ce rôle social. Auparavant, les facteurs ne distribuaient

que les lettres, les colis arrivant séparément. Mes collègues et moi sommes progressivement devenus une sorte de service de livraison.”

**Jordy Zola:** “Dans la mesure où il y a moins de lettres et plus de colis, il nous faut adapter les tournées. En outre, nous voulons garantir à nos clients le meilleur service possible. Grâce à de nouvelles options comme Sign For Me, ils ne doivent même plus être chez eux pour recevoir une lettre recommandée. Il en va de même pour les colis: nos clients peuvent choisir de les laisser en lieu sûr ou de les faire livrer à leurs voisins. Par conséquent, le nombre de contacts directs diminue et le rôle du facteur évolue.”

#### Le client lui-même a changé. Cherche-t-il à avoir moins de contacts avec le facteur?

**Francis Antoine:** “Absolument. Si, de nos jours, les gens sont plus présents à leur domicile, ils travaillent et ont donc moins de temps pour le facteur. Honnêtement, ce contact social me manque. Vraiment. C’est l’un des aspects qui m’avaient particulièrement séduit dans ce travail.”

**Mira Henno:** “Le fossé entre les générations est, à ce titre, particulièrement frappant. La génération plus âgée apprécie toujours cette discussion avec le facteur; les plus jeunes, en revanche, en ont moins besoin. Bien que je sois encore assez jeune, je regrette moi aussi cette évolution.”

#### Comment la profession est-elle appelée à se transformer?

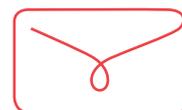
**Mira Henno:** “L’automatisation va sans aucun doute se poursuivre, et le volume du courrier postal ne cessera de diminuer, de sorte que nous, les facteurs, deviendrons progressivement des livreurs de colis. Je pense que ce serait dommage. À l’heure actuelle, nous sommes toujours responsables de l’ensemble du processus lié à la distribution d’une lettre ou d’un colis: avant de commencer la distribution proprement dite, nous effectuons nous-mêmes les travaux préparatoires. C’est cette variété que je trouve passionnante.”

**Francis Antoine:** “Moi aussi, j’ai vu le nombre de lettres chuter ces dernières années. À terme, nous devons donc rivaliser avec les entreprises qui ne distribuent que des colis, une activité où l’efficacité, la rapidité et le prix seront les principaux

critères d'évaluation. Dans le même temps, j'y vois une chance pour bpost: nous pouvons nous distinguer par la qualité de nos services. Je parle tous les jours à des clients satisfaits parce que nous ne nous contentons pas de déposer leurs colis à la porte. Cet aspect qualitatif est crucial."

**bpost, entreprise qui mise sur la qualité avant tout et se démarque ainsi de la concurrence: ce positionnement présente-t-il réellement des perspectives d'avenir?**

**Jordy Zola:** "Assurément! Mes collègues soulèvent un aspect important. Presque tous les grands coursiers de ce pays se réorganisent pour s'adapter à la croissance de l'e-commerce. Et puis, les clients peuvent de plus en plus systématiquement choisir leur propre fournisseur lorsqu'ils commandent un colis. Si nous pouvons garantir aux clients une expérience positive tout au long du processus de livraison, il y a de fortes chances qu'ils optent pour



**Jordy**

**“Sans surveillance rapprochée, les facteurs organisent leur journée comme ils l’entendent. Pour la plupart, ils sont leur propre patron.”**



© Marco Mertens



© Marco Mertens

**Mira**

**“C’est tout sauf un travail ennuyeux ou monotone, l’éventail des tâches est extrêmement large.”**



© Marco Mertens

Marie

**“Tout commence par la fierté. Les facteurs sont bien conscients qu'ils peuvent faire la différence et que leurs efforts sont appréciés par les clients.”**

bpost même si nos prix sont un peu plus élevés. La qualité est le fer de lance de cette entreprise. Les efforts que nous consentons sur le plan écologique nous aident également à nous distinguer. Par exemple, nous expérimentons des Ecozones, et notre flotte de véhicules devient plus verte. Là aussi, il existe des possibilités de rompre progressivement avec la perception actuelle, plutôt négative, de l'e-commerce.”

**Mira Henno:** “Je suis convaincue que, dans ce domaine, nous avons une longueur d'avance sur la concurrence. Le fait que nos clients puissent déjà nous remettre des colis pendant nos tournées est une bonne illustration du rôle durable que nous pouvons jouer.”

**Qu'ils distribuent des lettres ou des colis, les facteurs restent les porte-drapeaux de bpost. Comment l'entreprise peut-elle s'assurer qu'ils assument pleinement ce rôle d'ambassadeurs tout en continuant à fournir de la qualité?**

**Marie Lemaître:** “Tout part de la fierté... et c'est clairement ce que cette table ronde suggère aujourd'hui! Les facteurs

eux-mêmes sont bien conscients qu'ils peuvent faire la différence sur le terrain et que leurs efforts sont appréciés par le client. Ceci dit, toute entreprise devrait disposer d'une équipe centrale d'ambassadeurs à tous les niveaux, qui s'assurent que tous les membres de l'entreprise soient impliqués, y compris les plus sceptiques. C'est pourquoi il est essentiel que la direction informe de l'orientation de l'entreprise et implique tout le monde au maximum.”

**Francis Antoine:** “J'ai l'impression que la direction s'en rend compte. Quand j'ai commencé ici, nous étions censés faire notre travail, ni plus ni moins. L'ensemble du système était plus rigide et plus hiérarchisé: le chef de bureau se comportait plus ou moins comme un adjudant de l'armée (rires). Dorénavant, nous, facteurs, pouvons faire appel entre autres à un conseiller responsable du bien-être du personnel. bpost prend effectivement soin de ses employés, ce qui les incite à se comporter en ambassadeurs.”

**Jordy Zola:** “Les nouveaux facteurs reçoivent une formation de trois jours qui porte notamment sur leur rôle d'ambassadeur. Que représentent-ils exactement, qu'attend-on d'eux en tant que visages de l'entreprise? Les nouveaux arrivants sont d'abord un peu surpris de la place accordée à cette dimension, mais sur le long terme, cette approche porte ses fruits.”

**Faire de chaque employé un ambassadeur est une arme à double tranchant. Dans quelle mesure le facteur reste-t-il un ambassadeur de bpost en dehors de ses heures de travail, par exemple lorsqu'il s'exprime sur les médias sociaux?**

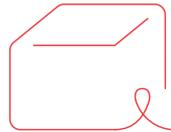
**Marie Lemaître:** “C'est un équilibre délicat. Peut-on encore séparer complètement le travail et la vie privée? Indépendamment de ce qu'elles peuvent poster sur les médias sociaux, les personnes sont de toute façon associées à l'entreprise pour laquelle elles travaillent. Même si elles ne servent pas explicitement d'ambassadeurs. À mon avis, une entreprise n'a donc pas grand-chose à perdre à clarifier les choses en transformant 'officiellement' ses employés en ambassadeurs. Chacun doit néanmoins réaliser que chaque déclaration, chaque image en 2022 peut rapidement déborder du cadre initial.”

**bpost recherche, depuis quelques années, des facteurs supplémentaires. Cette quête n'est pas simple. Comment motiver les candidats potentiels?**

**Francis Antoine:** “Soyons honnêtes, le salaire joue ici un rôle-clé et bpost l'a bien compris. Voici quelques années, la rémunération de départ était à peine plus élevée que le salaire moyen. Difficile, dans ce contexte, de motiver les candidats à se lever tôt pour faire leur tournée par tous les temps! Aujourd'hui, le salaire de départ est décent, et complété par des chèques-repas et une prime de fin d'année.”



© Marco Mertens



**Mira Henno:** “Je pense que nous devons aussi continuer à mettre en avant l’aspect social de ce travail, ainsi que son charme intrinsèque. Le facteur joue toujours un rôle social majeur, au même titre que le policier et le chauffeur de bus. Il y a beaucoup de satisfaction professionnelle à en retirer – il ne faut pas hésiter à le souligner! Il ne s’agit pas d’une profession ennuyeuse ou monotone, l’éventail des tâches est extrêmement large.”

**Jordy Zola:** “C’est vrai. Lors de nos formations, les participants s’étonnent souvent de la variété des tâches du facteur. Notamment le paiement des pensions... Quantité de jeunes candidats ignorent que ces aspects relèvent de leur description de fonction. Cela dit, un autre aspect est largement apprécié: la grande liberté dont jouissent les facteurs. Il n’y a pas de surveillance rapprochée, les facteurs organisent leur journée comme ils l’entendent. Donc, pour la plupart, ils sont leurs propres patrons.”

**Marie Lemaître:** “À mes yeux, toute entreprise doit garder à l’esprit la situation globale de ses employés: sur quoi travaillent-ils, quelle est leur place dans l’ensemble de l’organisation? D’un côté, les facteurs bénéficient en effet d’une grande liberté personnelle, mais de l’autre, ils font partie d’une gigantesque équipe de 36.000 personnes. Ce sentiment d’implication, associé au respect qui leur est témoigné au sein de l’entreprise, peut faire évoluer les gens dans leur rôle d’ambassadeur.”

**Si vous pouviez faire la publicité de votre emploi, quels aspects positifs mettriez-vous en avant?**

**Mira Henno:** “En plus de l’aspect social déjà épinglé, la sécurité de l’emploi est un atout indéniable. Le salarié consciencieux n’a pas à s’inquiéter pour l’avenir.”

**Jordy Zola:** “Un certain nombre de mes collègues semblent un peu inquiets de l’impact de l’automatisation croissante de l’entreprise.

**Francis**

**“Les facteurs débutants reçoivent un salaire de départ décent, complété par des chèques-repas et une prime de fin d’année.”**

Personnellement, cette tendance ne me préoccupe pas outre mesure: l’automatisation permettra surtout d’alléger et de faciliter le travail. Ce sont et seront toujours les employés – l’humain – qui feront la différence chez bpost. Aujourd’hui, n’importe quelle entreprise peut transporter un colis, mais nous pouvons compter sur notre vaste réseau et sur le service et l’expertise qui l’accompagnent. Cela se reflète d’ailleurs dans la politique RH de l’entreprise: les employés sont centraux et bénéficient d’un soutien maximal grâce à toutes sortes de formations. De plus, je connais très peu d’entreprises qui offrent autant d’opportunités de carrière. Même les personnes n’ayant pas de diplôme de l’enseignement secondaire y trouvent de nombreuses possibilités.”

**Francis Antoine:** “Si vous avez une conscience sociale et que vous aimez être souvent dehors – par beau comme par mauvais temps – vous êtes au bon endroit. Je travaille ici depuis 25 ans et je m’étonne toujours d’être si rarement malade par rapport aux personnes qui restent assises à l’intérieur toute la journée. C’est un travail physique, bien entendu. Mais il est aussi bon pour la santé.”

Depuis le mois de mars 2022, bpost regroupe les livraisons de sept grandes entreprises dans la banlieue d'Anvers pour ensuite les distribuer au centre-ville via des moyens de transport respectueux de l'environnement. "C'est une façon intelligente de maintenir la viabilité des transports urbains", selon l'initiateur du projet, Alex Van Breedam (Tri-Vizor).

# Regrouper les livraisons avant de les distribuer en ville

Si l'on en croit le Forum économique mondial, les livraisons urbaines devraient augmenter de 78% à l'horizon 2030. Une partie importante de ces livraisons proviendra de la croissance de l'e-commerce. "Il est donc essentiel de trouver des solutions efficaces et plus écologiques", avance Kris De Schepper, VP Sales et responsable de la logistique urbaine chez bpost. C'est la principale raison pour laquelle bpost a rejoint l'initiative CULT (Collaborative Urban Logistics & Transport).

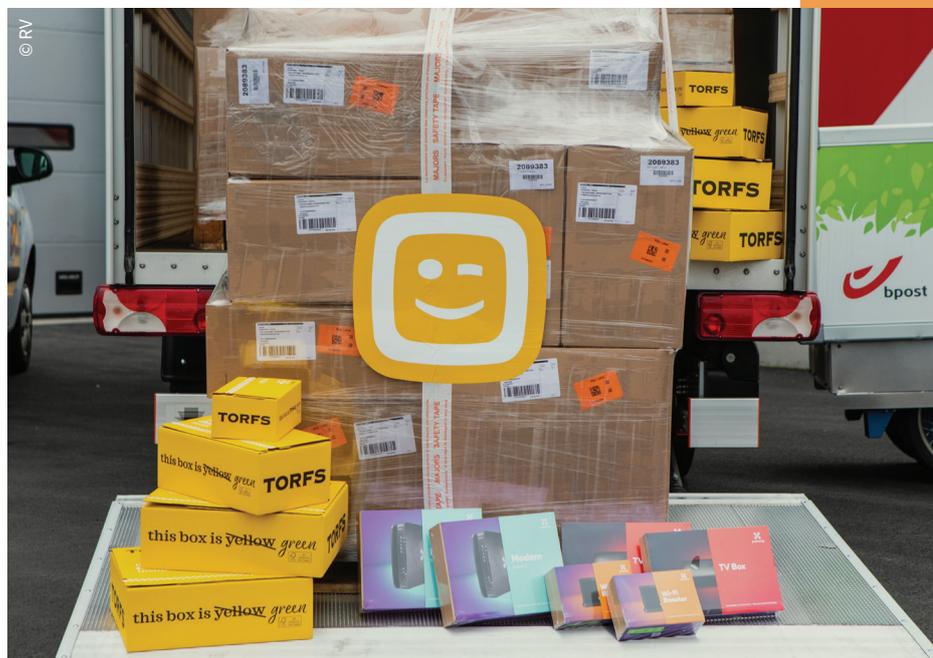
"Ce projet vise à regrouper un maximum de marchandises à la périphérie de la ville avant de les distribuer au centre-ville de façon rentable et durable", éclaire Alex Van Breedam, CEO de Tri-Vizor, à l'origine de CULT. Sept grandes entreprises – parmi lesquelles Delhaize, Telenet, Chaussures Torfs, Danone et Jacobs Douwe Egberts – ont déjà été convaincues par cette approche: elles regroupent désormais leurs commandes et livraisons destinées aux magasins et aux particuliers à Anvers.

## Efficace et durable

"Notre centre de tri de la Noorderlaan fonctionne comme un hub urbain", poursuit Kris De Schepper. "Nous distribuons ensuite les livraisons à l'intérieur du ring via des moyens de transport respectueux de l'environnement, notamment des camionnettes électriques et des vélos cargos pour les colis ainsi que de petits camions roulant au biocarburant pour les palettes." Cela a permis de réduire de 25% le nombre de kilomètres parcourus et de 90% les émissions de CO<sub>2</sub> quotidiennes. Lorsque les véhicules seront disponibles, la livraison des palettes se fera aussi à l'aide de véhicules électriques.

**"Cinq livraisons par rue sont bien plus efficaces et écologiques qu'une livraison toutes les cinq rues."**

Alex Van Breedam,  
CEO de Tri-Vizor



"Cinq livraisons par rue sont bien plus efficaces et écologiques qu'une livraison toutes les cinq rues", souligne Alex Van Breedam. "Cela se traduit également par une réduction du nombre de véhicules et de déplacements." En tant qu'acteur indépendant, Tri-Vizor a mis en place un cadre qui offre aux entreprises et aux commerçants la possibilité de se joindre au projet rapidement et facilement. "Dans notre écosystème coopératif, les entreprises collaborent de manière transparente et écologique, et en parfaite conformité avec les réglementations en vigueur."

## Avenir "vert"

La phase-test menée à Anvers rencontre un succès incontestable. C'est pourquoi les partenaires réfléchissent à une montée en puissance avec d'autres entreprises et dans d'autres villes. "La prochaine sera Bruxelles", annonce Alex Van Breedam.

# bpostgroup favorise une concurrence plus juste pour les webshops européens

L'été dernier, l'Europe a mis fin à l'exonération de TVA dont bénéficiaient les produits importés de l'extérieur de l'Union européenne et d'une valeur inférieure à 22 euros. "Il s'agit surtout de produits vendus par des webshops chinois, pour la plupart de petits objets de faible valeur que les facteurs déposent dans les boîtes aux lettres", indiquent Jan Van Roey et Peter Smet. "La mise en place de la nouvelle réglementation a eu un énorme impact sur le plan pratique. Nous avons la tâche importante de sensibiliser les consommateurs."



© Studio Dann



© Studio Dann

**“Nous devons scanner chaque colis séparément, contrôler son contenu et facturer la TVA. Cela exige bien entendu de nombreux investissements au niveau logistique et administratif.”**

**Peter Smet,**  
Landmark Global

## ➔ Colis provenant de pays situés en dehors de l'Union européenne

- Entre 5.000 et 10.000 envois par jour
- La moitié d'entre eux sont envoyés par des webshops enregistrés auprès de l'IOSS
- Les frais supplémentaires de 75% des colis non-IOSS sont payés. Les 25% de colis restants sont refusés ou les frais ne sont pas payés
- Nombre total d'envois (IOSS et non-IOSS dont les frais ont été payés): 111.000 (janvier 2022)

**“S’il est indiqué sur un webshop non européen que tout ce qui se trouve dans le panier d’achats comprend la TVA, l’acheteur n’aura aucun souci à se faire.”**

Jan Van Roey,  
Landmark Global

L'essor de l'e-commerce est une tendance indéniable depuis plusieurs années déjà. La pandémie de coronavirus n'a fait que l'accélérer. L'Europe n'a pas échappé à ce phénomène. “Pour donner aux entreprises européennes la possibilité de lutter à armes égales, les sociétés situées en dehors de l'UE doivent désormais payer la TVA sur les marchandises dont la valeur est égale ou inférieure à 22 euros”, avance Jan Van Roey, Senior Vice-President de Landmark Global, une filiale internationale de bpostgroup. “Concrètement, tous les biens proposés sur des webshops non européens sont soumis à la TVA et parfois à des droits d'importation, qu'il s'agisse de colis distribués via bpostgroup ou d'autres livreurs, et ce, dans tous les pays membres de l'UE.”

“Les sociétés non européennes ne bénéficient donc plus d'un avantage concurrentiel: ces achats en ligne sont devenus plus chers puisque les clients doivent dorénavant payer la TVA et les frais de formalités administratives facturés par la douane ou les sociétés de livraison de colis”, ajoute Peter Smet, Senior Director Trade Services Europe chez Landmark Global. “Heureusement, les autorités européennes ont prévu quelques simplifications, dont la principale est l'Import One-Stop Shop, ou IOSS.”

### Frais de livraison supplémentaires

Via le système IOSS, les webshops non européens peuvent se faire enregistrer dans l'un des 27 États membres et intégrer la TVA dans leurs prix de vente affichés. “Les principaux magasins en ligne comme Amazon, AliExpress, eBay et Wish se sont déjà inscrits”, note Jan Van Roey. “Ces webshops sont faciles à reconnaître: s'il est indiqué que tout ce qui se trouve dans le panier d'achats comprend la TVA, l'acheteur n'a aucun souci à se faire. Il ne devra payer ni les droits d'importation, ni la TVA, ni les formalités douanières. En outre, il ne devra pas attendre pour recevoir son colis. Il faut cependant rester attentif, car les produits d'une valeur supérieure à 150 euros demeurent soumis à des droits d'importation, étant donné que ces frais ne peuvent être payés via le webshop.”

“Malheureusement, de nombreux webshops, souvent de petite taille et chinois, ne se sont pas enregistrés auprès de l'IOSS”, regrette Peter Smet. “En tant qu'entreprise postale, nous devons alors percevoir la TVA et parfois des droits d'importation auprès du destinataire, et les reverser à l'État belge. Bien entendu, nous tentons de simplifier ces démarches au maximum pour les clients. Nous facilitons le processus de paiement en informant l'acheteur via e-mail, en lui envoyant un message dans My bpost app ou un courrier l'invitant à payer. Ces frais peuvent être aisément réglés via notre app ou notre site internet. Le colis est livré dès que nous recevons le paiement.”

### Investissement logistique et administratif

Un exemple? Vous vous offrez une nouvelle coque pour votre smartphone par l'intermédiaire d'un petit webshop chinois. Si ce dernier est enregistré auprès de l'IOSS, vous réglez immédiatement la TVA, la coque est envoyée et vous la recevez directement dans votre boîte aux lettres. “Si le webshop n'est pas enregistré, ce colis aboutit chez nous”, précise Peter Smet. “Nous devons scanner chaque colis séparément, contrôler son contenu et, en cas d'information manquante, la demander auprès du vendeur ou de l'acheteur, et facturer la TVA. Le colis reste chez nous jusqu'à ce que le destinataire se soit acquitté des frais. Cela exige bien entendu de nombreux investissements au niveau logistique et administratif. Le traitement informatique est automatique, alors que la manipulation n'est que semi-automatique. L'ensemble de ces investissements nous a coûté 3 millions d'euros.”

Les principaux webshops internationaux – y compris britanniques – se sont enregistrés auprès de l'IOSS. “La proportion entre les envois IOSS et les autres est aujourd'hui de 50/50”, chiffre Jan Van Roey. “Nous devons donc effectuer beaucoup de manutention supplémentaire pour la moitié des colis que nous recevons, et nous facturons ces frais au client qui, de son côté, doit attendre plus longtemps avant de recevoir sa commande. Près de 75% de nos clients le comprennent et paient les frais à temps. Parmi les 25% restants, la grande majorité n'est pas au courant de ces frais supplémentaires à régler. Certains ne réagissent pas et, dans ce cas nous, devons renvoyer le colis à l'expéditeur. Depuis l'introduction de la nouvelle réglementation, nous devons renvoyer 5 à 10% de colis en plus. C'est bien entendu ce qui explique pourquoi nous sommes fortement engagés dans la sensibilisation des consommateurs.”



# “Notre vaste réseau retail physique est un atout unique sur le marché”

Le réseau retail belge de bpost, qui comprend notamment des bureaux de poste, des distributeurs de colis et des points poste, est et restera une valeur sûre pour les clients et les collaborateurs du groupe. Jan Smets met en lumière son rôle sociétal, ambitions et avenir.



© Studio Dann

## → Le réseau retail de bpost comprend...

- 657 bureaux de poste
- 650 points poste
- plus de 500 distributeurs de colis
- 735 points colis

L'an dernier, plus de 30 millions de transactions ont été réalisées dans les bureaux de poste.

Dans un monde en rapide évolution, les banques et autres prestataires de services continuent de réduire leurs réseaux d'agences, basculant vers des services presque totalement numériques. Même si cette évolution est loin d'être négligeable pour bpost, l'organisation mise plus que jamais sur son vaste réseau retail physique.

### **Pourquoi bpost maintient-elle cette forte présence physique?**

**Jan Smets**, Director Retail and Customer Care chez bpost : "Cette présence est précisément ce qui nous rend uniques et forts sur le marché. Nous disposons de 2.500 points de service physiques à la disposition de tous, qui font de bpost le réseau le plus accessible et le plus étendu de Belgique pour le courrier et nos autres services, les bureaux de poste continuant à jouer un rôle central. Grâce à notre contrat de gestion, qui constitue notre engagement envers l'État belge, nous garantissons par ailleurs qu'au cours des prochaines années, chacune des 589 communes belges conservera un bureau de poste physique. Notre initiative de transformer nos bureaux de poste en points de collecte de matériel de secours pour l'Ukraine est une preuve supplémentaire de leur importance sociétale, importance que nous avons déjà démontrée durant la crise du Coronavirus. En outre, ce réseau est complété par 650 points poste, des centaines de distributeurs de colis et plus de 700 points colis."

### **bpost souhaite élargir son réseau de points Pick Up & Drop Off (PUDO), où les clients peuvent retirer ou déposer leurs colis. Quelle stratégie se cache derrière ce réseau?**

**Jan Smets**: "La pandémie de Coronavirus a accéléré les ventes en ligne. D'une part, les clients souhaitent avoir la liberté de retirer ou d'envoyer leurs colis quand bon leur semble. De l'autre, il n'est pas durable de livrer tous les colis à domi-

cle. À l'étranger, plusieurs villes ont déjà adopté des initiatives afin de réduire ces livraisons. Pour la Belgique, nous prévoyons de faire basculer prochainement une partie de ces livraisons vers des points PUDO."

### **Comptez-vous aussi échanger le statut d'entreprise postale pour celui d'entreprise d'e-commerce?**

**Jan Smets**: "Nous sommes en effet présents de bout en bout de la chaîne logistique, de la vente à la livraison chez le client final. Mais notre vision et notre mission vont beaucoup plus loin et s'inscrivent dans un contexte plus large. Grâce à notre réseau, nous continuons d'incarner un visage humain dans une société toujours plus digitalisée. Et notre présence dans l'ensemble du pays, avec entre autres nos bureaux de poste et notre personnel reconnu pour sa fiabilité, nous permet de proposer de nouvelles formes de services."

**“Grâce à notre réseau, nous continuons d'incarner un visage humain dans une société toujours plus digitalisée.”**

**Jan Smets**,  
Director Retail and Customer Care chez bpost

### **Faites-vous référence à vos services bancaires? Comment vont-ils évoluer après leur reprise par BNP Paribas Fortis?**

**Jan Smets**: "Au cours des sept prochaines années, nous continuerons à proposer des services bancaires, pour bpost banque puis pour BNP Paribas Fortis. Nous avons conclu un contrat d'exclusivité pour la vente de produits. Parallèlement, nous examinons quels sont les services d'autres banques que nous pourrions fournir via nos bureaux de poste, car c'est possible et autorisé. Nous pensons entre autres à des transactions en espèces et à des formalités administratives au guichet. Cela générerait une importante plus-value sociétale, par exemple pour les clients qui n'ont pas la possibilité ou l'envie de gérer leurs finances en ligne. Nous pouvons leur offrir une solution avec un contact humain, physique et à proximité de leur domicile."

### **Voyez-vous d'autres manières pour bpost de contribuer à réduire la fracture numérique parmi nos concitoyens?**

**Jan Smets**: "Notre accord avec la SNCB en est une belle illustration. Dans les endroits où les guichets des gares disparaissent, nos bureaux de poste peuvent aider les citoyens à introduire un dossier afin d'obtenir notamment, sous certaines conditions, un abonnement de train avantageux. Un projet pilote est en cours. Et nous avons récemment lancé un autre projet pilote à Charleroi, dans le cadre duquel un collaborateur accompagne les citoyens pour certaines opérations numériques, par exemple, l'installation d'itsme sur leur smartphone."

### **Quel est l'impact de ces projets sur les bureaux de poste, leur aménagement et leur organisation?**

**Jan Smets**: "De nombreuses activités qui relèvent des transactions au guichet, de la communication ou du conseil pourraient parfaitement se faire dans un bureau de poste. Mais nous n'envisagerons d'élargir notre offre et d'installer les infrastructures nécessaires que si elles recèlent une valeur ajoutée et qu'elles s'inscrivent dans notre modèle opérationnel ou notre ADN. D'un autre côté, nos bureaux de poste évoluent très vite en coulisses. Nous investissons massivement dans les nouvelles technologies pour les guichets, ce qui offre à nos collaborateurs de travailler plus efficacement et d'encore mieux servir nos clients."





→ **Le panel (de haut en bas)**

**Paul Vanwambeke**, directeur Urban Logistics chez bpostgroup

**Heleen Buldeo Rai**, experte en logistique urbaine et e-commerce, auteure de *Duurzaam online shoppen, praktijkgids voor e-commerce van morgen* et chercheuse post-doctorante à l'université Gustave-Eiffel

**Tanguy Baiwir**, assistant à HEC École de gestion de l'université de Liège - département logistique

# Emballages sur mesure, données intelligentes et transport respectueux de l'environnement

L'empreinte écologique des groupes postaux n'est pas à négliger, en particulier avec la hausse spectaculaire de l'e-commerce. La demande de modèles logistiques innovants et durables augmente elle aussi. Même si les nouvelles technologies sont souvent déjà disponibles, les groupes postaux doivent les mettre en œuvre à grande échelle. "Et cela exige un travail véritablement sur mesure", souligne Paul Vanwambeke, directeur Urban Logistics chez bpost.





**Avec la croissance spectaculaire de l'e-commerce, nous avons vu nos villes et villages envahis par des camionnettes. En 2022, sont-elles encore la meilleure option pour la livraison de tous ces colis? D'autres alternatives plus écologiques sont-elles en train d'émerger?**

**Paul Vanwambeke:** "D'un point de vue purement écologique, la solution la plus évidente consisterait à remplacer tous les véhicules diesel par des voitures électriques. Cependant, chez bpost, nous regardons plus loin, en particulier pour les environnements urbains. Bien que le vélo ait joué un rôle essentiel chez nous pendant des décennies, les colis ne peuvent être transportés de la même façon que le courrier. Néanmoins, les choses évoluent sur ce plan. Nous sommes convaincus du potentiel des vélos cargos. Avec l'université de Liège, nous étudions entre autres les moyens les plus adaptés pour livrer des colis dans une ville et les innovations dont nous avons besoin pour ce faire."



**Paul**

**“Active Ants, une filiale de bpostgroup spécialisée dans le fulfilment, vient d’acheter un robot capable de fabriquer des boîtes en carton sur mesure.”**



### **Quelles conclusions avez-vous déjà tirées de ces recherches?**

**Tanguy Baiwir:** “La réponse se trouve plus que jamais dans la multimodalité. Chaque solution de transport a ses atouts. Les vélos cargos, par exemple, sont moins rapides mais plus maniables que les camionnettes, et prennent moins de place dans le trafic. Ils sont donc prioritairement utilisés dans des zones densément peuplées. Dans les zones rurales, en revanche, les voitures électriques constituent le meilleur choix. Parallèlement, ces solutions exigent des investissements considérables dans des infrastructures de recharge.”

**Heleen Buldeo Rai:** “Je crois aussi beaucoup au potentiel des vélos cargos. Mais ils sont plus efficaces lorsque leur parcours débute à proximité des centres-villes, dans des lieux adaptés où ils peuvent se réapprovisionner. C’est un véritable défi que de trouver des sites logistiques dans les centres-villes. C’est pourquoi je plaide moi aussi en faveur d’une flexibilité maximale. Dans certaines villes, tous les parkings souterrains ont, par exemple, été transformés en vue de cette logistique urbaine. Cela peut être une piste intéressante.”

### **Quel rôle les consommateurs jouent-ils dans la mise en place de ces nouveaux concepts?**

**Paul Vanwambeke:** “Leur rôle est essentiel. Nous devons éviter de nous concentrer uniquement sur les moyens de transport. La problématique est nettement plus large. En tant que consommateur, quelle est l’option que je choisis lorsque je fais des achats? Où et dans quel délai est-ce que je souhaite recevoir mon colis? Écologiquement parlant, nous pouvons opter pour des moyens de transport plus respectueux de l’environnement, mais le comportement des acheteurs est tout aussi important. Ceci étant dit, bpost a une mission spécifique à remplir. Et en livrant le colis là où le client le désire – à la maison, chez un voisin ou dans un point d’enlèvement –, nous évitons des déplacements inutiles tout en facilitant la vie du consommateur.”

Dans les zones rurales, les camionnettes demeurent le meilleur choix. Comment peuvent-elles être utilisées de manière efficace – en d’autres termes, remplies au maximum?

**Heleen Buldeo Rai:** “La solution consiste à faire collaborer davantage toutes les parties concernées: webshops ou vendeurs, fournisseurs de services logistiques et consommateurs. Nous pourrions vraiment améliorer la communication avec les consommateurs. Par exemple, la promesse standard de ‘livraison le lendemain’ est-elle tenable dans les zones moins peuplées? Les flux de marchandises doivent aussi être davantage regroupés, même si cela exige que les parties impliquées partagent davantage leurs données. Nous progresserons mieux en tenant compte d’un maximum de paramètres sur la base d’un maximum de données.”

**Le marché est-il prêt pour un modèle où les webshops et les acteurs de la logistique rassembleront leurs flux de marchandises à un endroit donné, par exemple à la périphérie d’une ville, et les distribueront à partir de ce site?**

**Tanguy Baiwir:** “Les initiatives de ce genre se multiplient. La Région wallonne soutient notamment le projet City Line, dont l’objectif est de fédérer toutes les parties impliquées dans le processus de livraison pour évoluer vers une approche plus efficace et responsable d’un point de vue environnemental.”

**Paul Vanwambeke:** “Chez bpost, nous prenons nos responsabilités. Nous voyons, dans notre réseau très dense d’environ 200 bâtiments en Belgique, l’occasion rêvée d’optimiser les flux logistiques. Le principal défi se situe au niveau de l’amélioration de la collaboration entre tous les acteurs et opérateurs, qui sont souvent des concurrents historiques. Nous n’en développons pas moins des projets pilotes à Namur, Malines et Anvers pour faire collaborer tous ces partenaires. Ces projets font partie du concept plus large d’Ecozone, où non seulement les livraisons se font sans émission de CO<sub>2</sub>, mais où nous essayons de changer les comportements des expéditeurs et des destinataires.”

**Quelles autres innovations purement techniques pourriez-vous citer en la matière?**

**Heleen Buldeo Rai:** “Nous nous intéressons tout particulièrement aux alternatives aux fourgonnettes classiques, c’est vrai, mais nous ne devons pas perdre de vue les camions; nous en avons encore besoin. Il devrait être possible de faire rouler des camions neutres en CO<sub>2</sub>.”

**Paul Vanwambeke:** “Les données intelligentes nous permettront de prendre de meilleures décisions. Si nous remarquons qu’un client n’est jamais chez lui le mardi, nous pouvons le contacter proactivement pour lui proposer un autre jour de livraison. Chez bpost, nous tentons aussi de changer les mentalités. Les clients qui ne sont pas certains d’être chez eux le jour prévu peuvent faire livrer leur colis dans un point d’enlèvement par le biais de notre app. J’ai le sentiment que les clients sont ouverts à ce type de changement, à condition de ne pas sacrifier leur confort. Sur le plan de la mobilité, nous ne sommes qu’au début d’une évolution d’envergure: de nouveaux véhicules durables, à mi-chemin entre les vélos classiques et les fourgonnettes habituelles, seront bientôt disponibles. Nous devrions en outre disposer de véhicules semi-autonomes.”

**Heleen**

**“Les consommateurs semblent prêts à attendre un peu plus longtemps pour recevoir leur colis, ce qui devrait permettre de réaliser des économies.”**

© Studio Dann





**Tanguy**

**“Les vélos cargos, par exemple, sont moins rapides mais plus maniables que les camionnettes, et prennent moins de place dans le trafic. C’est idéal en milieu urbain.”**

**Autre problème récurrent dans la distribution de colis: la taille excessive des emballages, qui fait perdre beaucoup d’espace utile dans les véhicules. Entrevoyez-vous des innovations concrètes dans ce domaine?**

**Heleen Buldeo Rai:** “Le potentiel d’amélioration reste majeur. Heureusement, les choses avancent. Pensez aux machines à emballer qui conçoivent des boîtes sur mesure pour le produit à expédier. Certes, cela exige des investissements peut-être trop élevés pour les PME, mais pour les grands spécialistes du traitement des commandes, cela peut faire une réelle différence. Le problème est bien entendu que les emballages en carton sont relativement bon marché. Les entreprises doivent donc avoir franchi un pas pour être prêtes à investir dans des emballages écologiques. Quoi qu’il en soit, je suis séduite par les emballages réutilisables. Les vêtements, qui dominent l’e-commerce, sont parfaitement adaptés à ce type d’emballage. Mais c’est précisément parce que le carton et le papier sont si bon marché et déjà en grande partie recyclables dans notre pays que les emballages durables – souvent plus chers – et réutilisables ne seront rentables qu’à partir d’un nombre minimal de cycles de réutilisation. Pour la plupart des boîtes réutilisables, il faut compter 30 à 80 utilisations, tandis que, pour les sacs réutilisables, il suffit de quelques cycles pour les rentabiliser. Morale de cette histoire: il n’existe pas d’e-commerce standardisé, ce qui nous oblige à chercher tout un éventail de nouvelles solutions.”

**Paul Vanwambeke:** “Active Ants, une filiale de bpost-group spécialisée dans le fulfilment, vient d’acheter un robot capable de fabriquer des boîtes en carton sur mesure. Jusqu’à présent, nous travaillions avec trois formats standard; ce robot, à l’inverse, autorise une personnalisation illimitée. Reste que les sacs et emballages plastiques réutilisables créent effectivement une alternative intéressante, que nous sommes en train d’étudier.”

**Les livraisons gratuites du commerce en ligne seront-elles encore longtemps tenables?**

**Heleen Buldeo Rai:** “Les recherches le montrent, les consommateurs ne sont pas prêts à renoncer à la gratuité de la livraison et des retours. Et pour les acteurs de petite taille, il est impensable de ne pas s’aligner sur les grands acteurs. La bonne nouvelle est que ces mêmes consommateurs sont tout à fait prêts à attendre un peu plus longtemps pour recevoir leur colis, ce qui devrait permettre de réaliser des économies.”

**Tanguy Baiwir:** “Absolument. Les consommateurs ne sont pas demandeurs de livraisons de plus en plus rapides. Il y a donc des opportunités pour bpost: interrogez les clients, faites en sorte qu’ils puissent choisir entre plusieurs options durables et élargissez cette offre. À terme, nous devons évoluer vers une situation où les clients paieront davantage pour recevoir leur colis le lendemain. C’est aussi une question de logique économique.”

**Paul Vanwambeke:** “À mes yeux, il est de notre responsabilité de rendre les choix les plus durables aussi accessibles que possible pour les consommateurs. Nous devons bien entendu être rémunérés pour ce service. Car la durabilité ne se limite pas à une réduction des kilomètres parcourus ou de la consommation de carburants fossiles. Il s’agit également d’emplois durables: nous souhaitons rémunérer correctement notre personnel, lui assurer de bonnes conditions de travail et lui offrir des perspectives professionnelles.”

# “Livraisons par drone: prometteuses et rapides comme l'éclair”

bpostgroup teste actuellement les livraisons par drone via sa filiale Apple Express au Canada. En tant qu'early adopter, l'entreprise s'assure une avance technologique majeure. “Nous serons prêts et opérationnels dès le premier jour lorsque les livraisons par drone deviendront mainstream.”

Le premier vol organisé plus tôt cette année fut d'emblée un grand succès: en collaboration avec Air Canada, un drone Sparrow de Drone Delivery Canada a livré un colis de l'aéroport international d'Edmonton à une adresse située quelques kilomètres plus loin. “C'est la première fois qu'un drone a obtenu l'autorisation de décoller et de survoler un espace aérien protégé”, souligne Nasser Syed, CEO d'Apple Express, entreprise spécialisée dans les solutions last mile pour la chaîne d'approvisionnement au Canada et filiale de bpostgroup depuis 2016.

“Au cours des prochains mois, nous serons partenaires d'une série de nouveaux vols d'essai dans le cadre de ce projet-pilote. Nous sommes convaincus que cette technologie jouera un rôle important dans la chaîne logistique de demain.” En premier lieu, Apple Express souhaite

**“Les drones conviennent particulièrement pour la livraison de médicaments, voire d'organes, de l'aéroport à l'hôpital.”**

Nasser Syed,  
CEO d'Apple Express

contribuer à élargir et moderniser le cadre juridique qui devrait rendre les livraisons par drone sûres et conformes aux réglementations.

## Temps et carburant

Grâce ce projet innovant, bpostgroup et Apple Express acquièrent de nouvelles compétences. “Nous investissons dans le futur”, résume Nasser Syed. “Nous souhaitons jouer le rôle de pionniers et disposer d'une avance sur la concurrence lorsque les livraisons par drone deviendront mainstream.” Le potentiel est en effet prometteur. Les drones sont idéaux pour des livraisons de grandes villes vers des zones plus petites, plus éloignées et difficilement accessibles par la route. Avec, à la clé, de vraies économies de temps et de carburant.

La rapidité des livraisons par drone est également susceptible d'intéresser de nouveaux secteurs, parmi lesquels les entreprises du secteur médical et les hôpitaux. “Les drones conviennent particulièrement pour la fourniture rapide de médicaments, voire d'organes, de l'aéroport vers les hôpitaux”, illustre Nasser Syed. “Je ne dis pas que nous allons immédiatement organiser des vols commerciaux, mais lorsque le moment sera venu, nous serons prêts dès le premier jour.”

## 3 drones

Drone Delivery Canada dispose aujourd'hui de trois drones aux caractéristiques variées. Le Sparrow a servi pour la première livraison organisée avec Apple Express. De nouveaux tests devraient suivre avec les autres appareils.

### Sparrow

Autonomie: 20 km  
Vitesse maximale: 80 km/h  
Capacité de charge: 4 kg



### Robin XL

Autonomie: 60 km  
Vitesse maximale: 105 km/h  
Capacité de charge: 11,3 kg

### Condor

Autonomie: 200 km  
Vitesse maximale: 120 km/h  
Capacité de charge: 180 kg





**Au cours des quatre à cinq prochaines années, Radial ouvrira plus de 12 centres supplémentaires en Amérique du Nord.**

**Radial US emploie 5.500 collaborateurs à plein temps et 24.000 collaborateurs temporaires pendant les périodes de pic.**

**27 nationalités différentes sont représentées parmi les travailleurs de Radial.**

La croissance de l'e-logistique en Amérique du Nord est l'un des piliers stratégiques de bpostgroup. L'entreprise souhaite doubler son chiffre d'affaires d'ici 2026. Sa filiale Radial a élaboré un plan de croissance avec des objectifs et des points d'attention clairs. “Nous optons délibérément pour des centres de fulfilment géographiquement dispersés.”

# Comment bpostgroup compte doubler son chiffre d'affaires nord-américain en cinq ans

## Quelles ambitions Radial US nourrit-elle pour l'avenir?

**Henri de Romrée** (CEO e-Logistics North America chez bpostgroup): “Le marché de l'e-logistique est en forte croissance. En tant qu'opérateur de premier plan, nous nous efforçons de grandir avec lui. Nous améliorons nos performances financières année après année – notre ambition est désormais de doubler notre chiffre d'affaires dans les cinq prochaines années. Nous y parviendrons en nous efforçant d'offrir une expérience client exceptionnelle dans tous les domaines. Avec Radial US, nous fournissons des solutions personnalisées de traitement des commandes et d'expédition pour des clients leaders de l'e-commerce; l'excellente expérience qu'ils assurent à leurs propres clients dépend précisément de ce processus. Nous sommes un chaînon crucial pour garantir une expérience client aussi parfaite que possible aux clients de nos clients. En d'autres termes, nous sommes l'entreprise qui se cache derrière le customer love des marques.”

**Gary Crowe** (Executive Vice President et CFO e-Logistics North America chez bpostgroup): “Une expérience client de qualité se traduit par un plus grand succès financier. Ces deux éléments sont étroitement liés. Même si, bien sûr, beaucoup d'autres dimensions sont indispensables dans un plan de croissance bien conçu, telles que l'accent placé sur les développements du marché et les investissements dans la technologie.”

**Radial a récemment étendu ses activités en Amérique du Nord avec de nouveaux centres de fulfilment. Quelle stratégie adoptez-vous?**

**Laura Ritchey** (Executive Vice President & Chief Operating Officer de Radial US): “Nous nous développons au fil de la croissance de nos clients. L'ouverture de nouveaux centres

s'inscrit dans cette vision et soutient la croissance organique. Avant d'ouvrir un site, nous analysons minutieusement la façon dont il peut servir les clients et s'intégrer dans notre réseau existant. Aux États-Unis, par exemple, les côtes est et ouest sont géographiquement très éloignées. Nous savons que de nombreux clients recherchent une répartition géographique stratégiquement idéale entre ces deux extrêmes pour servir leurs propres clients et réduire les temps de transit. Lorsque nous ouvrons un nouveau centre de fulfilment, nous veillons à ce qu'il puisse continuer à se développer et à s'étendre à mesure que grandissent nos clients. Et, bien sûr, nous gardons un œil sur les coûts et nous nous assurons qu'il y ait dans cette région une main-d'œuvre adéquate en suffisance.”

**Envisagez-vous d'ouvrir d'autres centres de fulfilment dans un avenir proche ou d'agrandir les sites actuels?**

**“Sans l'humain, pas de fulfilment: c'est aussi simple que cela! C'est pourquoi nous investissons énormément dans nos employés.”**

**Laura Ritchey,**  
COO de Radial US



## → De haut en bas

Laura Ritchey, Gary Crowe, Henri de Romrée



**“Radial US évolue avec ses clients, qu’il s’agisse de marques établies ou d’entreprises digital natives.”**

**Gary Crowe,**  
Executive Vice President  
et CFO e-Logistics North  
America chez bpostgroup

**“Nous sommes un vecteur essentiel pour offrir à nos clients une excellente expérience client.”**

**Henri de Romrée,**  
CEO e-Logistics North  
America chez bpostgroup

**Ritchey:** “C’est en effet notre projet. De nouveaux centres sont prévus à Phoenix et ailleurs. Et nous comptons ouvrir des centres supplémentaires en permanence, en fonction de la croissance de nos clients – et donc de la nôtre. Nous avons identifié plusieurs marchés et régions attrayants de ce point de vue.”

**Crowe:** “Au cours des quatre à cinq prochaines années, nous prévoyons d’ouvrir plus d’une douzaine de sites en Amérique du Nord. Nous envisageons de les construire mais aussi d’acquérir des sites existants et d’opérer à partir des sites des clients eux-mêmes. Nous avons l’expertise et les ressources nécessaires pour garder ces options ouvertes, les déployer et les faire fonctionner.”

### **Quel rôle les nouvelles technologies et les solutions intelligentes jouent-elles dans les opérations et la croissance de Radial US?**

**de Romrée:** “Elles sont incontournables. En particulier sur le marché de l’e-commerce axé sur la technologie. L’automatisation, notamment les robots et les systèmes numériques de gestion du transport, ainsi que les solutions technologiques dans les ateliers, comme les scanners sans fil, sont essentielles pour optimiser la productivité, accroître la satisfaction professionnelle de notre personnel, rester compétitif et garantir l’excellence et la rapidité de service que nos clients attendent. Par exemple, depuis la fin de l’année dernière, nous utilisons le système Skypod d’Exotec comme machine centrale de préparation de commandes pour notre client Gymshark. Ce système bascule sans problème de la préparation de commandes par lots à la préparation de commandes individuelles et supporte une production de 240.000 unités par jour.”

**Ritchey:** “Toutes nos activités génèrent des flux de données. Par conséquent, les plateformes de données sont indispensables pour établir des rapports détaillés et analyser les données. Elles nous permettent, entre autres, d’échanger des données en temps réel entre nos centres et les clients. De cette façon, nous apprenons ensemble et nous déterminons comment travailler encore plus rapidement et efficacement en collaboration avec des partenaires. Les solutions d’intelligence artificielle et de business intelligence sont utiles pour obtenir de nouvelles informations et prédire les possibilités futures.”

### **Quelle est l’approche client de Radial? Autrement dit, comment convainquez-vous les nouveaux clients?**

**de Romrée:** “Voici quelques années, les grandes marques et entreprises américaines ne tiraient que quelques pourcents de leurs revenus des ventes en ligne. Pour beaucoup, cette proportion atteint désormais entre 25% et 100%. Elles recherchent le partenaire idéal pour les aider à se développer de manière rapide, flexible et évolutive. En tant que pionnier dans ce secteur, nous disposons d’un portefeuille clients impression-

nant. Nous ne sommes pas une start-up: opérateur expérimenté, nous contribuons à définir les lignes directrices de notre secteur. Le fait que nous ayons accumulé une vaste expertise dans de nombreux segments du marché et que nous puissions proposer des solutions personnalisées adaptées aux besoins de nos clients et respectant leurs budgets, est une preuve éclatante de la qualité de notre approche globale.”

**Crowe:** “L’un de nos avantages concurrentiels est que nous sommes bien positionnés géographiquement et technologiquement, et que nous disposons des ressources et du savoir-faire nécessaires pour aider nos clients à développer leurs activités d’e-commerce. Même si les clients doublent ou triplent leur taille en quelques années, nous pouvons soutenir leur croissance avec Radial. C’est un atout considérable. Nous évoluons avec nos clients, qu’il s’agisse de marques établies ou d’entreprises digital natives.”

### **Quel rôle les employés jouent-ils dans votre croissance? Comment investissez-vous dans les talents?**

**Ritchey:** “Sans l’humain, pas de fulfilment: c’est aussi simple que cela! C’est pourquoi nous investissons énormément dans nos employés. Pour ce faire, nous avons mis en place un programme d’accueil complet, afin que les collègues qui nous rejoignent sachent exactement ce que représente Radial et comment nous travaillons. Par la suite, nous continuons à former nos employés, par exemple à l’utilisation des nouveaux outils et technologies. Nous voulons que le lieu de travail reflète les valeurs de bpostgroup et de Radial US, notamment le respect mutuel et la contribution au succès de nos clients. Ainsi, nous renforçons notre marque employeur, ce qui est positif, car les employés sont les meilleurs ambassadeurs d’une entreprise.”

### **Quelle est l’importance de la diversité, de l’égalité et de l’inclusion dans cette stratégie?**

**Ritchey:** “Nous nourrissons l’ambition d’être et de rester un employeur de premier plan. Nos efforts en matière de diversité, d’égalité et d’inclusion (DEI) s’inscrivent pleinement dans cette vision. L’an dernier, nous avons créé un groupe consultatif composé d’un panel représentatif de nos employés; il formule des recommandations et accroît la conscientisation. Nous passons par la communication interne pour faire connaître nos progrès et assurer la formation des employés à tous les niveaux. Nous avons recruté un directeur DEI afin de superviser tous ces efforts.”

**de Romrée:** “Les 5.500 employés à temps plein et 24.000 travailleurs temporaires de Radial US représentent 27 nationalités différentes. De nombreuses langues sont parlées chez nous. Nous offrons à tous nos salariés un accès complet au marché du travail, quel que soit leur parcours de vie et d’études.”



© Marco Mertens

# Cross-border: la flexibilité au service des clients

Nous envoyons un colis et il arrive un peu plus tard à destination. Cela semble presque évident. Pourtant, cela exige nettement plus de travail que nous ne l'imaginons, en particulier lorsque l'envoi traverse les frontières. Elke Segers, SVP Network & International Relations, résout quotidiennement avec son équipe le puzzle complexe du réseau transfrontalier de bpostgroup.

“Pour dire les choses simplement, nos clients souhaitent envoyer des colis d'un pays à un autre et nous nous occupons de ces envois”, résume Elke Segers. “Ces clients sont pour la plupart de grands acteurs de l'e-commerce, comme Alibaba et Amazon, mais aussi des intermédiaires qui travaillent pour de petits webshops.”

Les envois européens de nombreux clients asiatiques arrivent par exemple à Liège, via à son aéroport cargo idéalement positionné. Ensuite, bpostgroup se charge de les distribuer. À peine 10% de ces colis sont destinés à la Belgique. “Mais ce n'est pas tout. Nous acheminons aussi beaucoup de colis qui ne passent même pas par la Belgique.”

## Partenariats solides

“Aujourd'hui, bpostgroup fournit des services à destination de la plupart des pays du monde”, reprend Elke Segers. “Pour acheminer ces envois internationaux vers le client final en dehors de la Belgique – ce que l'on appelle le dernier kilomètre –, nous collaborons avec les opérateurs postaux nationaux des autres pays. Parfois, il est pertinent de choisir des coursiers commerciaux et des agents en douane, par exemple pour offrir la possibilité aux clients de payer d'avance tous les frais et taxes. D'un autre côté, un partenaire postal présente des avantages, comme son vaste réseau de livraison. Il importe donc surtout

d'avoir le choix. Lors de la sélection de nos partenaires commerciaux, nous examinons le prix et la qualité. Récemment, alors que nous étions à la recherche d'un partenaire chinois, nous avons envoyé deux colis via plusieurs sociétés de livraison pour les tester. Cette flexibilité nous permet de proposer systématiquement la meilleure solution à nos clients.”

## Avenir vert

bpostgroup souhaite jouer un rôle de pionnier dans le transport durable, y compris pour les livraisons internationales. “Nous élargissons considérablement notre réseau de points de retrait en différents endroits afin que les clients puissent choisir une option plus respectueuse de l'environnement. Nous essayons également de collaborer avec d'autres services de bpostgroup et nos partenaires afin de combiner plusieurs envois et de faire rouler des camions chargés entièrement. Depuis plusieurs mois, nous utilisons trois nouveaux hubs en France et en Allemagne, où nos clients viennent livrer leurs palettes afin que nous puissions optimiser le nombre de palettes par camion.”

**“Pour les livraisons en dehors de la Belgique, nous pouvons choisir entre les opérateurs postaux nationaux et les coursiers commerciaux, en fonction du prix et de la qualité.”**

**Elke Segers,**  
SVP Network & International Relations chez bpostgroup

La seule constante chez bpost, c'est le changement auquel le groupe se soumet en permanence pour s'adapter à un marché en évolution perpétuelle et ainsi assurer son avenir. La transformation d'une société postale en société de logistique d'e-commerce comprend plusieurs aspects, et notamment celui de placer l'accent à 100% sur le client. "Nous impliquons nos effectifs dans ce processus et puisons notre inspiration auprès d'autres grandes entreprises comme Engie", confie Nicolas Baise.



© Studio Dann

INTERVIEW



# Placer l'accent à 100% sur le client

**Pourquoi cette transformation est-elle nécessaire et quels sont les objectifs concrets?**

**Nicolas Baise** (Chief Strategy and Transformation Officer de bpostgroup): "Le marché postal et logistique d'e-commerce change de manière drastique et rapide. De nouveaux concurrents émergent, les exigences des clients changent, l'innovation technologique est continue. Pour rester compétitifs, nous devons adapter nos produits et services mais aussi notre méthode de travail. Alors qu'autrefois, bpost appliquait un processus standardisé pour l'ensemble de la Belgique, nous partons désormais de la demande du client. Tant au niveau des business units individuelles qu'à l'échelle du groupe. Tout salarié de notre entreprise doit se demander comment créer une plus-value pour le client. Nous cherchons en permanence les meilleures réponses à cette question."

**L'entité Marketing & Sales d'Engie Belgium a connu une profonde transformation ces deux dernières années. Pour les mêmes raisons?**

**Bruno Detavernier** (Tribe Lead Operations B2C & Small B2B Marketing & Sales chez Engie Belgium): "Absolument. Dans le secteur de l'énergie, le marché et les clients changent sans cesse. Le besoin de produits et services qui y répondent de manière optimale et rapide est de plus en plus grand. De même, les prévisions et les motivations des collaborateurs évoluent – ils veulent par exemple davantage d'autonomie. L'entreprise doit y réagir au mieux et de façon agile. Une transformation ne se traduit pas seulement par des changements au niveau de l'entreprise: elle maintient celle-ci en mouvement constant. En ce sens, une transformation n'est jamais terminée. C'est un processus qu'il faut adapter en continu. Afin que l'organisation



**“Nous offrons à nos collaborateurs la liberté nécessaire pour pouvoir créer une vraie valeur ajoutée pour nos clients. Cela accroît l'épanouissement, l'énergie et la satisfaction professionnelle.”**

**Nicolas Baise,**  
Chief Strategy and Transformation Officer de  
bpostgroup

demeure agile, à jour et pertinente. Par ailleurs, cette approche nous permet de réagir plus vite pour tout ce qui touche au développement et au lancement de nouveaux produits.”

**Comment initier une telle transformation? Quelle est la première étape?**

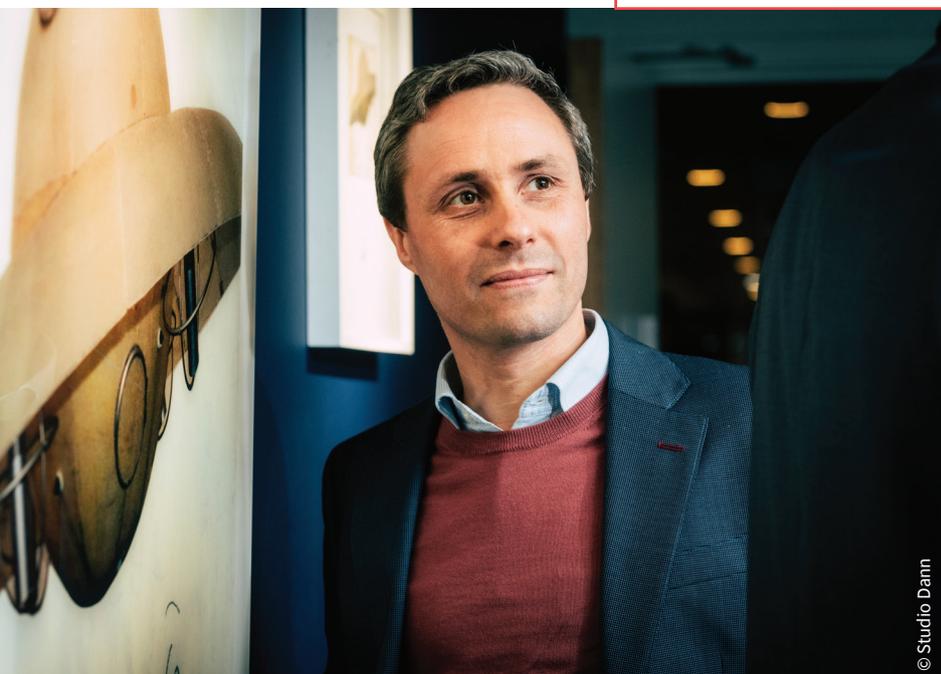
**Bruno Detavernier:** “Notre transformation a démarré en mars 2020. Un timing malheureux, sur fond de premier confinement lié à la pandémie! Mais nous avons au moins défini les grandes lignes de ce processus: pourquoi nous voulions cette transformation et comment aligner tout et tout le monde. Ensuite, nous avons lancé la phase-pilote: une seule business unit où la totalité des aspects de notre transformation pourraient être testés à petite échelle. Nous avons opté pour une approche agile, avec une équipe multidisciplinaire qui travaille dans un cadre clair et avec une certaine autonomie. Ainsi, les équipes peuvent fonctionner de manière plus ciblée et rapide. Elles peuvent développer, tester et commercialiser des produits avec

**“Une transformation n'est jamais terminée. C'est un processus qui s'ajuste en permanence. Cela permet à une entreprise de rester agile, à jour et pertinente.”**

**Bruno Detavernier,**  
Tribe Lead Operations B2C & Small B2B  
Marketing & Sales chez Engie Belgium

**Bruno**

**“Chez Engie, nous avons délibérément réduit au minimum le nombre de consultants externes pour nous appuyer principalement sur la cocréation.”**



© Studio Dann

**Nicolas**

**“Pour rester leader, nous devons adapter nos produits et services mais aussi notre méthode de travail.”**

des délais moindres. Nous avons tiré de nombreux enseignements de cette phase. Après plusieurs corrections, nous l'avons étendue à l'ensemble de notre entité, en 2021 et en trois phases. Aujourd'hui, la transformation est visible partout.”

**Nicolas Baise:** “Nous nous situons quant à nous dans la première phase. Nous formulons des réponses à plusieurs questions: quel est l'objectif de cette transformation, quelle est sa valeur ajoutée pour nos clients, notre personnel et notre méthode de travail? Nous traverserons ensuite des étapes similaires à celles d'Engie mais en mettant très tôt – très bientôt, en réalité – une phase-pilote en place. Notre nouvelle façon de travailler sera d'abord testée au sein d'une équipe pour nos clients PME. Cette équipe sera responsable end-to-end, du développement des produits aux opérations et à la vente, et devra elle-même sonder le marché et les clients pour comprendre si ces produits créent une plus-value. La transformation devient ainsi très concrète et transversale. Nous visons un plus grand volume dans notre réseau, une grande satisfaction client, un engagement fort au sein de notre personnel et une expérience que nous pouvons exploiter pour ensuite

l'étendre progressivement aux autres pans de notre organisation.”

**Le changement et la transformation se heurtent souvent à des résistances. Comment obtenir l'adhésion de tous?**

**Bruno Detavernier:** “En premier lieu, en communiquant clairement et fréquemment en interne. En détaillant aux employés les raisons de la transformation, les objectifs, ce que l'on attend d'eux, quels nouveaux rôles ils vont endosser – au niveau de l'organisation, on ne communique jamais trop! Mais aussi en réalisant cette transformation en cocréation avec les employés. La direction ne doit pas être seule à la porter. Nous avons délibérément réduit au minimum le nombre de consultants externes pour nous appuyer principalement sur la cocréation. C'est ainsi que nous sommes arrivés à notre modèle



© Studio Damm

organisationnel actuel, dans lequel chacun a trouvé sa place.”

**Nicolas Baise:** “Communiquer et inspirer autour de la transformation: voilà comment nous comptons procéder. Nous insistons sur la formation et le perfectionnement de nos managers et de nos employés. Et nous leur offrons la liberté nécessaire pour créer une vraie valeur ajoutée pour nos clients. Cela encourage à son tour l'épanouissement, l'énergie et la satisfaction professionnelle. Nous sonderons ces éléments régulièrement. Nous saurons alors, grâce à nos employés à tous les niveaux, les retombées de cette méthode de travail et ce que nous pouvons ajuster progressivement. Nous sommes convaincus que les gens travaillent plus efficacement lorsqu'ils se réunissent autour d'un objectif bien défini.”

**Bruno Detavernier:** “Chez Engie aussi, nous effectuons régulièrement des sondages afin de mesurer la satisfaction des employés à l'égard de notre façon de travailler. Cela nous permet de voir clairement si les progrès que nous recherchons se concrétisent. Et si les personnes ressentent un impact positif sur la rapidité du travail, les relations avec les clients, leur motivation, etc.”

#### **Pouvez-vous citer des exemples de cette méthode de travail agile chez bpost?**

**Nicolas Baise:** “Les centaines de collaborateurs de notre département IT & Digital travaillent déjà de manière agile, avec des cycles de développement courts et une orientation client. Radial, aux États-Unis, a elle aussi l'expérience de la customer centricity, par exemple avec un point de contact – ou une équipe – unique pour chaque client, qui réunit toutes les compétences idoines. Et pendant la période très chargée de la fin de l'année dernière, de nombreuses équipes en Belgique ont collaboré pour faire de cet objectif majeur un succès. Ces collègues, qui tra-

vailent de manière agile, souhaitent contribuer et partager leurs expériences afin d'amener le reste de notre organisation à adopter la nouvelle méthode de travail. La réalisation de ce projet prendra plusieurs mois, peut-être même deux ans. Nous trouverons le bon rythme pour que l'ensemble de l'entreprise puisse absorber ces changements. À chaque étape, nous validerons la valeur ajoutée qui aura été créée. Et bien sûr, nous tiendrons compte des commentaires que nous recueillerons, y compris auprès des clients. Nous n'étendrons cette approche que dans les domaines où cela s'avère pertinent. Transformer pour le plaisir de transformer, cela n'a pas de sens.”

#### **Quels sont les principaux défis et écueils d'une telle transformation?**

**Bruno Detavernier:** “Se transformer va bien au-delà de la conception et du déploiement d'une nouvelle structure organisationnelle. Cela exige un changement de mentalité de la part de tous les employés. La façon dont chacun y participe est cruciale. Les managers ont quant à eux des rôles différents à jouer. Le ‘quoi’ et le ‘comment’ dans une fonction de gestion, par exemple, peuvent être séparés en deux fonctions distinctes pour obtenir un focus plus marqué. En outre, il s'agit d'un processus assez intensif, pour lequel il faut bien sûr prévoir le temps nécessaire. Mais on ne peut pas non plus laisser une transformation durer des années.”

#### **Quand considèrerez-vous la transformation de bpost comme un succès?**

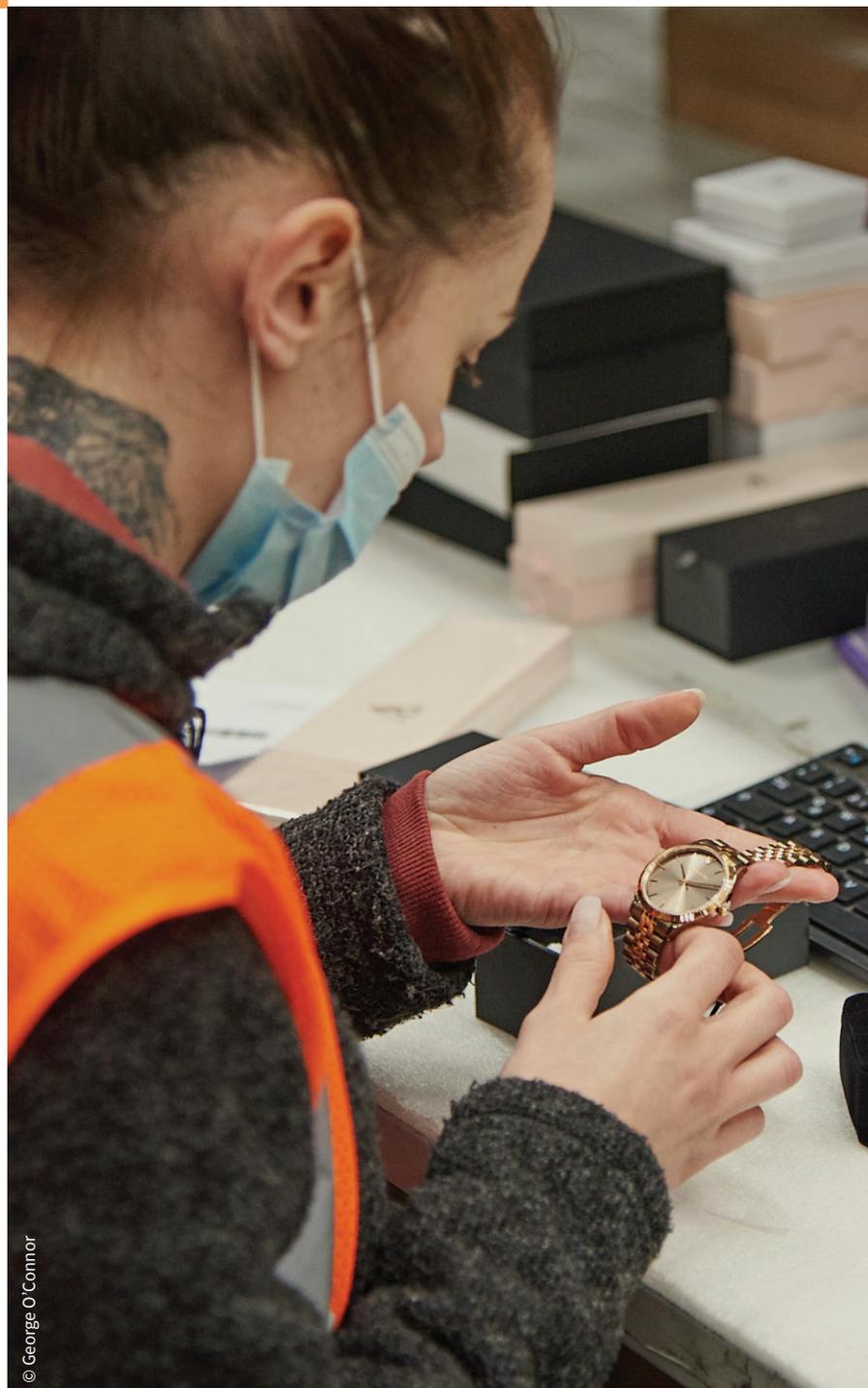
**Nicolas Baise:** “Lorsque nous créerons de la valeur ajoutée avec les ressources dont nous disposons et si nous restons leader dans un monde en évolution rapide. Et aussi dans la mesure où, dans deux ans, nos clients et nos collègues nous disent que ce que nous faisons aujourd'hui a trouvé tout son sens. Cela me rendrait incroyablement fier.”



## → **Qu'est-ce que l'agilité?**

L'agilité consiste à structurer l'organisation en équipes pluridisciplinaires spécifiques et pérennes axées sur les objectifs prioritaires de l'entreprise, en mettant toujours la valeur pour le client au premier plan. Au sein des départements agiles (tribes), par exemple, les fonctions classiques telles que les ventes, le marketing, l'informatique et la gestion des processus sont regroupées en petites équipes multidisciplinaires (squads) disposant d'un degré d'autonomie relativement important. Celles-ci se concentrent ensuite sur le développement de nouveaux produits, notamment. Cette mentalité de start-up, dans laquelle de nouvelles choses sont pensées, testées et ajustées au niveau de l'équipe, se traduit par une plus grande satisfaction des employés d'Engie.

La marque de bijoux Paul Valentine connaît une croissance mondiale exponentielle grâce à l'augmentation de ses ventes en ligne. L'an dernier, Radial, filiale de bpostgroup, a expédié pour elle 942.000 articles à partir de son centre de fulfilment en Allemagne. "Nous sommes ravis de cette collaboration exclusive", déclare Paul Franzreb, CEO de Paul Valentine.



© George O'Connor

**"Notre partenaire logistique pour l'e-commerce réfléchit et grandit avec nous"**



### → À propos de Paul Valentine

- Fondée en 2015 par Paul (photo) et Marlene Franzreb, frère et sœur.
- Symbole de design exclusif et de qualité, avec une touche de luxe.
- Compte des centaines de milliers de clients dans le monde entier.
- A connu une croissance exponentielle et emploie aujourd'hui plus de 40 collaborateurs.
- Marlene est l'âme créative: elle puise son inspiration dans ses voyages, sa passion pour la mode et le design et dans son attachement à l'émancipation des femmes dans le monde entier.

Dans son quartier général à Mannheim, Paul Valentine crée, fabrique et commercialise depuis déjà sept ans des bijoux et parures pour l'Europe et le reste du monde. Les parures sont fabriquées à la main à partir des meilleurs matériaux et répondent à des normes de qualité très élevées, ce qui en fait des bijoux qui durent toute une vie. La marque réalise la totalité de son chiffre d'affaires via ses ventes en ligne, directement aux consommateurs. "Nous sommes fermement convaincus par le modèle online only", souligne Paul Franzreb. "Nous avons délibérément choisi de ne pas proposer nos créations dans des magasins physiques. Nous collaborons étroitement avec des partenaires B2B."

La marque vend ses produits via son magasin en ligne et d'autres sites de vente bien connus, comme Amazon. Et la marque a trouvé en Radial le partenariat parfait sur le plan logistique: "Nous cherchions une entreprise capable de réaliser l'ensemble des manutentions liées aux commandes en ligne afin que nous puissions nous concentrer à 100% sur nos activités-clés: créer et vendre des bijoux."

#### Service rapide et de qualité

L'expérience client est primordiale. Et pas seulement sur le site internet ni pendant le processus d'achat: Paul Valentine souhaite informer ses clients de toutes les étapes de la livraison, lorsque leur bijou quitte le centre de distribution, lorsqu'il est en route et lorsqu'il sera livré. Le produit doit donc être emballé et expédié aussi vite que possible. "Les clients attendent un service de livraison excellent mais aussi rapide", note Paul Franzreb. "Dans plus de 85 à 90% des cas, ils reçoivent leur commande dans les 24 heures, ce qui améliore leur expérience et renforce leur fidélité."

#### Grande flexibilité

À l'instar de nombreuses autres entreprises qui s'appuient sur les ventes en ligne, Paul Valentine connaît d'importantes fluctuations du nombre de commandes en fonction des périodes de

l'année, comme les vacances et les jours fériés. Certains mois, le bijoutier enregistre deux fois plus de commandes que le mois précédent. "Radial répond parfaitement à ces fluctuations et se montre très flexible lors de ces pics et baisses de nos flux de commandes", apprécie Paul Franzreb. "Sa fiabilité et son professionnalisme sont une grande force pour nos activités."

La flexibilité de Radial semble également être un atout majeur de la croissance de Paul Valentine. La marque de bijoux sait que son partenaire logistique peut grandir avec lui. "La flexibilité de Radial est rassurante. Nous savons que notre partenaire logistique peut nous soutenir à tout moment. Nous n'avons aucun souci à nous faire si nous devons traiter et expédier des commandes et des volumes plus importants dans d'autres régions, pays et même continents."

#### Personnalisé et durable

Outre le fulfilment de A à Z, y compris la réception, l'inspection et le traitement des retours éventuels dans les 30 jours qui suivent la commande, Radial propose d'autres précieux services. Par exemple, certaines commandes sont emballées dans du papier de soie ou accompagnées de folders personnalisés. "Non seulement Radial et Paul Valentine sont sur la même longueur d'onde, mais notre partenaire réfléchit avec nous sur la façon dont nous pouvons améliorer la personnalisation et l'innovation au niveau de nos produits."

Dernier point essentiel pour Paul Valentine: la durabilité, tant à l'échelle des créations et du choix des matériaux pour les bijoux que de l'expédition proprement dite. "Nous n'utilisons aucune matière plastique, uniquement des emballages fabriqués à partir de matériaux durables ou recyclés", illustre Paul Franzreb. "Nous avons trouvé en Radial un partenaire logistique qui réduit autant que possible son impact climatique, du traitement à l'expédition des commandes. C'est un atout de plus pour notre marque et pour nos clients. Nous voulons poursuivre sur cette voie au cours des prochaines années."



L'un des principaux centres de fulfilment européens de Radial est situé près de la ville de Halle-sur-Saale, à l'intersection des principaux axes routiers allemands. Cette situation centrale, à deux pas de l'aéroport de Leipzig, est un atout majeur pour pouvoir expédier rapidement et efficacement des commandes passées en ligne dans le monde entier.

# Dans les coulisses de la logistique d'e-commerce

Avec une surface de 55.000 m<sup>2</sup> (tous étages du bâtiment confondus), ce n'est pas le plus grand mais certainement l'un des centres de fulfilment Radial les plus performants d'Europe. Depuis son ouverture en 2015, le fulfilment a été assuré pour des enseignes en ligne de mode, de sacs de voyage, d'articles de beauté et d'équipements pour bébés bien connus. "Nous avons la possibilité d'y annexer un autre bâtiment de 20.000 m<sup>2</sup>", souligne Ralf Thiesse, Chief Commercial Officer de Radial Europe. "Il y a donc suffisamment de marge de manœuvre pour de nouveaux clients."

## 30 nationalités

À l'intérieur, l'activité est intense. Des milliers de commandes sont expédiées chaque jour – des montres aux chaussures en passant par des valises, du lait en poudre et des langes pour bébés. Les employés s'affairent sur les 22 quais de chargement et de déchargement pour réceptionner le stock fourni ou récupérer les marchandises retournées, après les contrôles de qualité nécessaires bien évidemment. Tout est scanné dans le système afin de maintenir les stocks à jour et visibles en temps réel.

Ce qui frappe d'emblée, c'est le nombre de langues parlées. L'allemand bien sûr, mais aussi de l'anglais, du polonais et du hongrois. "Plus de 30 nationalités se côtoient ici", sourit Ralf Thiesse. "Nos employés sont peut-être d'origines très diverses mais ils comprennent très bien leurs tâches et leurs collègues. Le site fonctionne à plein régime du lundi au samedi entre 5h30 et 23h30, en deux équipes. Et parfois même 24 heures sur 24, surtout pendant la période des fêtes de fin d'année."

## Efficacité avant tout

Nous poussons quelques portes et nous nous retrouvons dans un gigantesque hall rempli de tapis roulants et grouillant d'employés. C'est le

centre névralgique du site de fulfilment. Bien qu'il soit à première vue très moderne et automatisé, l'efficacité demeure le maître-mot absolu. "L'automatisation n'est utilisée que lorsqu'elle fait sens et réduit la marge d'erreur au minimum", indique Ralf Thiesse. "La valeur ajoutée humaine est essentielle, surtout pour les services sur mesure. Nous recherchons l'équilibre parfait entre l'exploitation de la technologie et le recours à l'intelligence humaine."

Des milliers de produits, triés par client, attendent – dans des boîtes ou sur des porte-manteaux – leur futur propriétaire dans de longs couloirs à différents étages. Les plus grandes pièces sont stockées sur des palettes que l'on ne peut atteindre qu'avec des chariots élévateurs. L'éclairage LED ne s'allume que lorsque la présence d'un employé est détectée. "Nous stockons ici 120.000 produits", chiffre Ralf Thiesse. "L'expédition se prépare en plusieurs phases. Guidé par son scanner, un employé commence par collecter ou prélever les marchandises pour toute une série de commandes. Ensuite, un autre agent effectue ce qu'on appelle le triage put-to-light, c'est-à-dire qu'il répartit toutes ces marchandises par envoi individuel. Cinq kilomètres de tapis roulants assurent un flux constant des bacs, faisant ainsi le lien entre les étapes du processus. Il faut une planification précise pour coordonner de manière optimale tous les flux en fonction de l'heure limite à laquelle les expéditions doivent être prêtes pour le transport."

## Personnalisation

Le traitement des commandes ne se limite pas au conditionnement et à l'envoi des marchandises. "À la demande du client, les valises peuvent être personnalisées avec les initiales du futur propriétaire, ou des roues de couleur tendance peuvent être montées en dessous. Il existe même un véritable studio photo: certaines boutiques en ligne ne



**55.000 m<sup>2</sup>**  
d'espace de stockage

**5 km**  
de tapis roulants

**30**  
nationalités



© George O'Connor

peuvent pas prendre de photos de leurs produits, car le stock nous parvient directement. Nous pouvons nous en charger à leur place.”

La dernière étape du processus consiste à emballer toutes les commandes. L'emballage est lui aussi personnalisé, dans des boîtes-cadeaux spéciales ou en y ajoutant un prospectus avec un code de réduction unique, par exemple. Tout est fait sur mesure et selon les souhaits du client.

Au final, ces envois soigneusement préparés et emballés sont confiés à l'un des coursiers – en fonction de la destination, des dimensions ou d'accords spécifiques avec le client – qui les apporte au destinataire. “Toutes les grandes entreprises de livraison ont des centres dans un rayon de 30 kilomètres, ce qui nous permet de proposer à nos clients des heures de commande plus tardives”, note Ralf Thiesse. “Même si la majorité des envois sont destinés à l'Allemagne, au Benelux, à la France et au Royaume-Uni, nous expédions dans le monde entier. Si nécessaire, nous pouvons expédier les commandes que nous recevons en ligne en deux heures.”

→ **Le panel (de gauche à droite)**

**Sébastien Scarmure**, CIO - Group CDO et responsable de la transformation digitale chez bpostgroup

**Ender Scholtens**, Online Content Creator et présentateur sur les sites internet d'actualités et de médias TAGMAG

**Tom Palmaerts**, trendwatcher et Managing Partner de Trendwolves

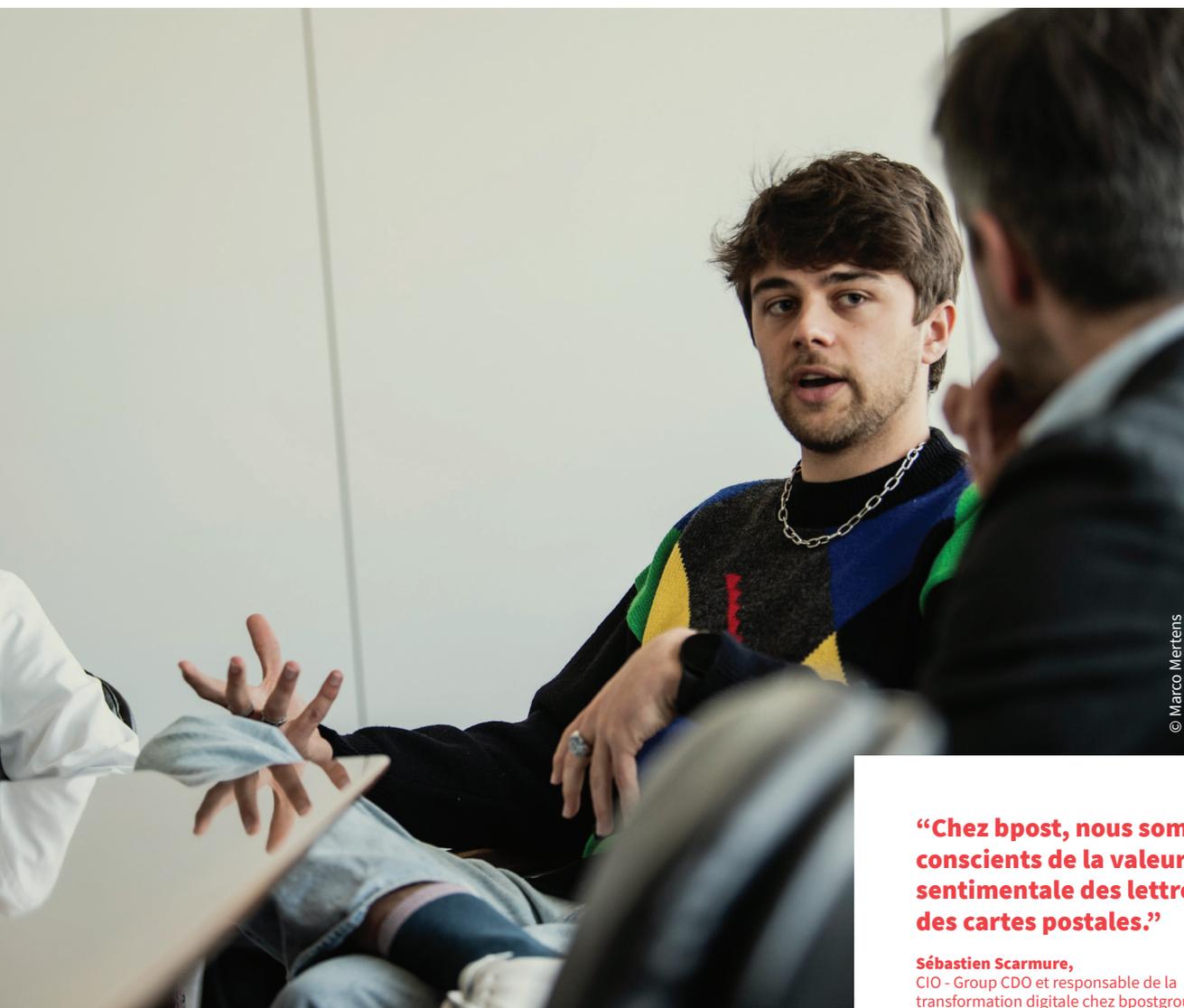
# "En 2022, les lettres ont pris une valeur tout à fait particulière"

La génération Z, née entre la fin des années 1990 et 2010, a beau traverser la vie en tant que digital native, l'idée que l'on ne peut la séduire qu'avec une offre 100% numérique est totalement erronée. La rapidité et l'efficacité priment, c'est vrai. Il n'en reste pas moins que cette jeunesse avoue avoir un faible pour l'authenticité, l'anticonformisme et les contacts sociaux véritables.

**En quoi la génération Z diffère-t-elle fondamentalement des autres générations? Et comment les entreprises peuvent-elles miser au mieux sur ces spécificités?**

**Tom Palmaerts:** "Toutes les générations ont leur propre ADN culturel, qui est une combinaison de l'ADN et des valeurs de leurs parents d'une part et, d'autre part, du monde dans lequel elles grandissent. La génération Z a grandi avec l'idée que presque tout était possible pour autant que vous travailliez suffisamment. Résultat: ces jeunes sont un peu plus individualistes et prêts à poser parfois des choix radicaux. Pour eux, le numérique n'est pas un luxe. La technologie n'est que la base."





© Marco Mertens

**“Chez bpost, nous sommes conscients de la valeur sentimentale des lettres et des cartes postales.”**

**Sébastien Scarmure,**  
CIO - Group CDO et responsable de la transformation digitale chez bpostgroup

**Ender Scholtens:** “Nous avons effectivement grandi avec la technologie et nous l'utilisons de façon fonctionnelle et ciblée. Mais l'idée que chaque jeune est un dingue de technologie est bien entendu fausse. Ceci dit, nous sommes conscients de détenir une myriade de connaissances dans notre poche et d'avoir accès à toutes les informations utiles, partout et à tout moment.”

**Sébastien Scarmure:** “Chez bpost, mobile first est bien entendu un point de départ important. Mais pour nous, l'histoire ne s'arrête pas là. Elle dépasse de loin les aspects purement technologiques. Nous remarquons que la génération Z prête beaucoup d'attention à des valeurs fondamentales comme la durabilité, et nous tentons de miser sur ces valeurs.”

**Si la technologie n'est réellement que la “base”, dans quelle mesure une entreprise peut-elle faire la différence avec une approche mobile first ou une communication instantanée?**

**Ender Scholtens:** “Personnellement, je ne consomme que de la publicité numérique. Cela implique que la stratégie des entreprises en matière de réseaux sociaux est devenue tout à fait déterminante. Ma génération n'accepte plus de devoir écouter une musique d'attente pendant une minute ni d'obtenir des réponses standard lorsqu'elle s'adresse à une entreprise. Selon moi, il est crucial que les entreprises confient leur marketing et

**“Les entreprises devraient confier leur marketing et la gestion de leurs réseaux sociaux à des jeunes, car ils savent comment ils peuvent atteindre d'autres groupes de jeunes.”**

**Ender Scholtens,**  
Online Content Creator et présentateur sur les sites internet d'actualités et de médias TAGMAG

**“À mes yeux, bpost peut se différencier en offrant dans les bureaux de poste la possibilité d'entretenir des liens sociaux.”**

**Tom Palmaerts,**  
trendwatcher et Managing Partner de Trendwolves

la gestion de leurs réseaux sociaux à des jeunes, car ils savent comment cela fonctionne et avec quels posts ou messages ils peuvent atteindre d'autres groupes de jeunes. Cela peut aller de messages humoristiques à des interactions rapides en passant par des réactions concises et percutantes. En forçant un peu le trait, je pourrais dire que, pour bon nombre des jeunes actuels, un flyer contient déjà presque trop d'informations..."

**Tom Palmaerts:** "Bien entendu, il s'agit en partie d'une question de perception, même s'il est vrai que les choses sont parfois plus rapides via les réseaux sociaux que par le biais des canaux traditionnels. Les réseaux sociaux sont une arme à double tranchant: si des clients sont vraiment mécontents, une forte présence sur les réseaux sociaux peut se retourner contre l'entreprise. La communication doit être courte et puissante, c'est vrai, mais il est frappant de voir combien de jeunes vérifient minutieusement si la communication et les arguments d'une marque sont corrects et justifiés. Il n'est pas possible de tout expliquer en détail dans un tweet. C'est pourquoi



© Marco Mertens



© Marco Mertens

**Sébastien**

**“Les jeunes continuent d’apprécier un bureau de poste si celui-ci leur offre une vraie valeur ajoutée.”**

**Ender**

**“Aujourd’hui, lorsque je reçois une lettre ou une carte, c’est un peu comme si je recevais un colis.”**

les entreprises doivent communiquer de façon suffisamment ouverte et en profondeur, même si elles ne souhaitent atteindre qu'un groupe-cible limité."

**Sébastien Scarmure:** "Cette génération attend en effet des réponses immédiates et, chez bpost, nous n'étions pas prêts pour cela. Aujourd'hui, nous sommes mieux armés. Cela exige cependant des changements majeurs au sein de nombreuses entreprises. Parallèlement, nous devons aussi continuer de nous adresser à tous les groupes-cibles. Les bureaux physiques restent donc importants. En parallèle, nous développons d'autres applications mobiles pour ces points de contact physique et pour les autres services que nous proposons. Ce n'est pas tout noir ou tout blanc. Les jeunes générations ne vivent pas et ne font pas leurs achats uniquement en ligne. Ils continuent d'apprécier un bureau de poste si celui-ci leur offre une vraie valeur ajoutée."

### À l'avenir, à quoi ressemblera le bureau de poste idéal?

**Tom Palmaerts:** “On pourrait améliorer encore leur look et l'atmosphère qu'ils dégagent. À mes yeux, bpost peut se différencier en offrant aux clients la possibilité d'entretenir des liens sociaux. Ces dernières années, les aspects sociaux n'ont fait que gagner en importance.”

### Qui détermine le choix de la génération Z “pour ou contre” une marque? Cette génération se distingue-t-elle des autres parce qu'elle met davantage l'accent sur certaines valeurs? Les entreprises peuvent-elles miser avec succès et crédibilité sur ces valeurs?

**Ender Scholtens:** “Des valeurs telles que la durabilité et le souci de l'environnement jouent un rôle majeur

pour mes pairs. D'autre part, la livraison rapide des commandes passées en ligne est devenue la norme, alors qu'il serait plus durable de combiner plusieurs livraisons, quitte à attendre quelques jours de plus. Mais je crains que nous ne puissions, hélas, plus faire marche arrière.”

**Tom Palmaerts:** “Ici aussi, je ferais attention à ne pas généraliser. La durabilité compte pour de nombreux jeunes mais pas pour tous. En témoignent les longues files d'attente devant certaines chaînes de vêtements pour acheter, moyennant quelques euros à peine, un T-shirt produit de façon non durable. Certains magasins surfent avec beaucoup de succès sur la demande existante. Mais celle-ci n'est pas aussi uniforme qu'on pourrait le penser.”

**Sébastien Scarmure:** “La génération Z insiste sur l'authenticité. Les entreprises ne peuvent plus faire des promesses en l'air. Si le marketing promet quelque chose, il devra tenir cette promesse. En ce qui concerne les livraisons hyper-rapides, j'ai l'impression que leur importance est en train de diminuer, en particulier auprès de la génération suivante, c'est-à-dire les jeunes de moins de 15 ans.”

### Digital, mobile first... Cela signifie-t-il que la génération Z n'est plus intéressée par les lettres traditionnelles et n'envoie jamais de cartes postales?

**Ender Scholtens:** “Non, pas du tout. Il me semble qu'en 2022, la lettre a acquis une tout autre valeur. Lorsque je reçois une lettre ou une carte, c'est un peu comme si je recevais un colis. Cela exige plus d'effort et c'est donc très apprécié.”

**Sébastien Scarmure:** “Chez bpost, nous sommes conscients de la valeur sentimentale des lettres et des cartes postales. Nous l'avons d'ailleurs remarqué pendant la pandémie, lorsque nous avons donné la possibilité à nos clients d'envoyer des cartes postales créées de façon numérique, par exemple, à leurs grands-parents qui se sentaient seuls. Cette action a eu un succès fou.”

### Si vous réussissez à surfer sur cette tendance, cela ouvre-t-il des possibilités?

**Tom Palmaerts:** “Le luxe se situe dans l'anticonformisme. Si vous offrez aux consommateurs la chance de faire ou d'acheter quelque chose qui va à l'encontre de la tendance actuelle, ils le vivront comme un luxe absolu. Une entreprise qui décide de ne pas faire de l'e-commerce pourra ouvrir une boutique branchée, axée sur l'expérience client, par exemple avec un verre de champagne. Sinon, vous devenez rapidement vieux jeu. Par conséquent, vous pouvez commercialiser des cartes postales et les présenter comme quelque chose de grande valeur, voire de luxueux. Pourquoi ne pas s'intéresser à la texture et au parfum, à la façon dont la carte est livrée? Il est encore possible de surprendre les jeunes en leur garantissant quelque chose qui sorte de l'ordinaire.”

**Sébastien Scarmure:** “C'est pourquoi nous misons pleinement sur cette tendance en proposant, par exemple, une vaste gamme de possibilités pour la livraison des colis. Les jeunes souhaitent savoir quand leur colis sera effectivement livré, ils veulent pouvoir suivre en détail tout le processus de livraison et apprécient de pouvoir choisir eux-mêmes, via notre app, l'endroit où ils souhaitent le récupérer. Ou, pour des raisons de durabilité, ils attendent d'avoir plusieurs colis pour les faire livrer en même temps. Nous avons bien compris que la génération Z était nettement plus exigeante. Et nous lui assurons un maximum de confort et d'options personnalisables.”



© Marco Meertens

Tom

“La durabilité est importante pour de nombreux jeunes mais pas pour tous.”



# La distribution urbaine de demain sera efficace et écologique

À l'aide de vélos cargos électriques et d'un réseau intelligent de distributeurs de colis, bpost œuvre pour un monde plus durable. Dans ses Écozones, l'entreprise livre le courrier et les colis de manière neutre en carbone et propose à tous les citoyens un point de retrait dans un rayon de 400 mètres. Comment ce projet est-il vécu à Louvain, près d'un an après son lancement? Témoignages.

## Basculer vers une logistique urbaine durable

Louvain est une ville avec des ambitions climatiques claires. C'est pourquoi David Dessers, échevin de la mobilité, a accueilli l'Écozone avec enthousiasme. "Louvain est une ville très compacte mais en forte croissance, et, malheureusement, avec une augmentation du trafic qui accompagne cette croissance. La seule façon de garder la ville viable est d'appliquer une politique bien pensée et orientée vers l'avenir. L'Écozone est un bel exemple de logistique urbaine durable et correspond parfaitement à nos ambitions."

**“Une initiative importante pour rendre la ville climatiquement neutre.”**

**David Dessers,**  
échevin de la mobilité à Louvain

David reçoit de nombreuses réactions positives. "Les voitures et vélos électriques ne passent pas inaperçus dans les rues. Nos citoyens peuvent ainsi constater de leurs propres yeux les efforts que nous consentons pour que la ville reste saine et durable. Les distributeurs automatiques de bpost sont disponibles un peu partout et aisément accessibles. Ils font partie des points 'mobi', des lieux où nous proposons plusieurs formes de mobilité partagée et qui, grâce aux distributeurs, sont devenus encore plus intéressants. Cela nous permet de réduire les déplacements en ville et de les rendre plus écologiques."

L'échevin demeure cependant vigilant. "Les distributeurs occupent de l'espace dans le domaine public. Nous devons donc veiller à ce que la ville ne soit pas envahie. Mais en règle générale, nous sommes très contents de l'Écozone. Elle fait réellement partie des initiatives indispensables pour franchir le pas vers une logistique urbaine durable et faire en sorte que la ville devienne climatiquement neutre."



# Envoyer et recevoir des colis de façon pratique et rapide

Liselotte Strick exploite un salon de beauté au centre-ville de Louvain. Elle envoie et reçoit régulièrement des colis pour sa boutique en ligne. L'Écozone lui a rendu la vie beaucoup plus facile. "Auparavant, je perdais facilement trois quarts d'heure pour apporter mes colis au bureau de poste. Aujourd'hui, je vais jusqu'à un distributeur de colis, au bout de la rue. En 10 minutes, tout est réglé! Je n'ai plus besoin de véhicule et je ne dois plus tenir compte des heures d'ouverture. Je profite aussi de ce moment-là pour promener mon chien (elle rit). La plupart de mes clients louvanistes préfèrent recevoir leurs colis dans un distributeur; ils peuvent ainsi aller le chercher au moment qui leur convient le mieux."

**"J'apporte mes colis à un distributeur automatique au bout de la rue. Je n'ai plus besoin de mon véhicule."**

**Liselotte Strick,**  
propriétaire d'un salon de beauté

Liselotte se dit convaincue à la fois par la facilité et la durabilité du système. "Dans mon salon, je travaille avec des cosmétiques et des produits de beauté naturels. Mes clients et moi-même sommes donc sensibles à l'aspect durable des choses. Les vélos cargos électriques utilisés par les facteurs sont plus compacts et surtout silencieux. Bref, je pense que cette initiative est très réussie."

# Traverser la ville sans problème avec un vélo cargo

Pour les facteurs louvanistes comme Nico Hoobergs, cette nouvelle façon de travailler a un impact majeur sur l'emploi du temps. "Autrefois, je devais préparer tous les grands colis à temps pour qu'un chauffeur vienne les enlever. Désormais, je les transporte moi-même dans mon vélo cargo électrique."

**"C'est amusant de voir que nous sommes devenus une véritable attraction pour les gens dans la rue."**

**Nico Hoobergs,**  
facteur

Nico vu les choses évoluer au fil de ses 31 ans de carrière de facteur. Son travail a changé, tout comme la ville. "Louvain est une ville universitaire avec un centre très compact. Le plan de circulation écologique a certes de nombreux avantages, mais il est devenu plus difficile de se déplacer en voiture. Si nous devons distribuer le courrier en voiture, nous serions complètement bloqués à 10 heures! Grâce au vélo cargo, nous pouvons nous faufiler partout et tout est très accessible."

Au début, le passage du vélo au vélo cargo a demandé un temps d'adaptation, même si les avantages se sont révélés considérables. Chaque jour, Nico apprend de nouvelles choses sur la façon de remplir sa remorque... ce qui n'est pas une sinécure, car le volume n'est jamais le même. "C'est amusant de voir que nous sommes devenus une véritable attraction pour les gens dans la rue. Et comme ma photo a été publiée dans le magazine de la ville de Louvain, les gens me reconnaissent. Il arrive souvent qu'ils m'arrêtent pour voir à quoi ressemble l'intérieur de la remorque."



[bpostgroup.com](https://bpostgroup.com)

