

CONNECTER LES DONNÉES

Chaque jour, bpost group traite des millions d'envois postaux pour des millions de destinataires. Chaque jour, des dizaines de milliers d'employés assurent cette mission, tels les maillons d'une grande chaîne opérationnelle. Ces flux génèrent d'immenses quantités de données. Grâce à une bonne gestion des données, bpost group acquiert des connaissances qui l'aident à améliorer ses opérations et à mieux servir ses clients, en veillant bien sûr à la protection des données et au respect des règles de confidentialité.

Les données, piliers de notre activité

“Nous intégrons autant que possible nos données opérationnelles et commerciales”, assure Michel Defloor, Head of Marketing Last Mile BeNe Parcels B2C. Un exemple très simple: un camion qui tombe régulièrement en panne (données opérationnelles) peut avoir un impact sur la satisfaction des clients (données commerciales). Une fois le lien établi entre ces milliers de flux de données complexes et moins complexes, des décisions éclairées peuvent être prises. Des décisions qui ne sont pas uniquement dictées par l'intuition. L'utilisation intelligente des données ouvre la voie à une plus grande transparence, à une meilleure efficacité et à une satisfaction accrue des clients. Ce qui a un effet direct sur le chiffre d'affaires.

Le passage d'une gestion des données fragmentée à une gestion centralisée est l'un des principaux défis qui se posent à bpost group. “Beaucoup de nos données sont encore gérées et stockées sur des îlots distincts”, pointe Jérôme Gutknecht, Data Director. “Nous éliminons progressivement cette fragmentation. Car ce n'est qu'en reliant et en entretenant les flux de données que l'on comprend mieux l'activité et que l'on enrichit l'expérience client.”

Comment bpost group fait-il d'ores et déjà un usage intelligent de ses données? La réponse en cinq exemples concrets.

1 Profilage des clients avec SelectPost

SelectPost est une vaste base de données qui regorge d'informations sur plus de 1,3 million de ménages belges. Dans la mesure où cette base de données contient des



“Beaucoup de nos données sont encore gérées et stockées sur des îlots distincts. Nous éliminons progressivement cette fragmentation.”

Jérôme Gutknecht,
Data Director



1,3 million

SelectPost est une vaste base de données qui regorge d'informations sur plus de 1,3 million de ménages belges.



De gauche à droite:
Michel Defloor et
Jérôme Gutknecht

reprises qui représentent dès lors des clients potentiels parfaits. Nos commerciaux exploitent ensuite les résultats pour les convaincre.”

3 Développement de nouveaux services et solutions

C'est un phénomène bien connu: certains colis ne sont pas livrés en l'absence du destinataire. “Les data relatives aux livraisons réussies et non réussies nous donnent un aperçu des moments où les clients sont ou ne sont pas chez eux”, déclare Michel Defloor. “Nous utilisons par ailleurs ces données pour envoyer à nos clients un e-mail ou une lettre les incitant à indiquer leurs préférences de livraison dans leur compte bpost ou dans l'application bpost. Avec, à la clé, un double avantage: moins de livraisons infructueuses pour nous et moins de frustration (“mince, j'ai raté mon colis!”) chez le client.”

4 Fidélisation des clients

bpost group se sert des données pour fidéliser ses clients de plusieurs manières. En 2020, par exemple, des chatbots ont été intégrés aux applications “Where is my parcel?” et “Do My Move” (transfert du courrier adressé à une nouvelle adresse). “Il s'agit d'interactions fondées sur les données qui nous permettent de mieux servir nos clients... car les clients satisfaits restent clients!”, sourit Jérôme Gutknecht. “Nous continuons à développer notre application “My bpost” afin de simplifier un grand nombre de procédures et d'inclure de nouveaux services, tels que SelectPost et le développement de partenariats. Nous optimisons ainsi notre service grâce à notre connaissance du client.”

5 Des données pour l'excellence opérationnelle

“Les data interviennent également dans la formation et l'encadrement des employés, à partir des données de satisfaction des clients et des données opérationnelles, entre autres”, détaille Michel Defloor. “Par exemple, bpost investit massivement dans des casiers où les colis peuvent être livrés et retirés jour et nuit. Forts de données sociodémographiques notamment, nous pouvons déterminer l'endroit idéal pour l'installation de nouveaux casiers et leur taille.”

variables sur une multitude de sujets (loisirs, mobilité, shopping, etc.), les annonceurs peuvent adapter très précisément leurs budgets marketing à leur groupe-cible. “Toutes les données sont saisies par le consommateur et à jour”, souligne Jérôme Gutknecht. À partir de ces données, les entreprises peuvent informer leur public-cible sur leurs produits, services et actions, adaptés au profil spécifique de chaque client. SelectPost aide également bpost à assurer son propre marketing et à développer son offre de services.

2 Identification des prospects B2B

“Dans notre modèle de lead scoring, nous analysons les entreprises qui ne sont pas encore clientes de certains services de bpost mais qui pourraient être intéressées par ces derniers”, avance Jérôme Gutknecht. “En filtrant nos données, nous disposons d'une liste de caractéristiques communes des entreprises qui emploient nos services avec succès. Un robot de recherche parcourt ensuite l'internet et croise ses découvertes avec les données de bpost et les données publiques afin de dénicher des entreprises qui répondent à ces caractéristiques. Des en-

En 2020, le changement le plus visible, pour les utilisateurs de l'app My bpost, a été la refonte complète de son design. Dans le cadre de sa vision stratégique, bpost compte bien atteindre les 5 millions de téléchargements d'ici à la fin de 2022. Mais ce n'est que la pointe d'un iceberg d'innovations numériques.

Une nouvelle app pour continuer à améliorer la satisfaction client

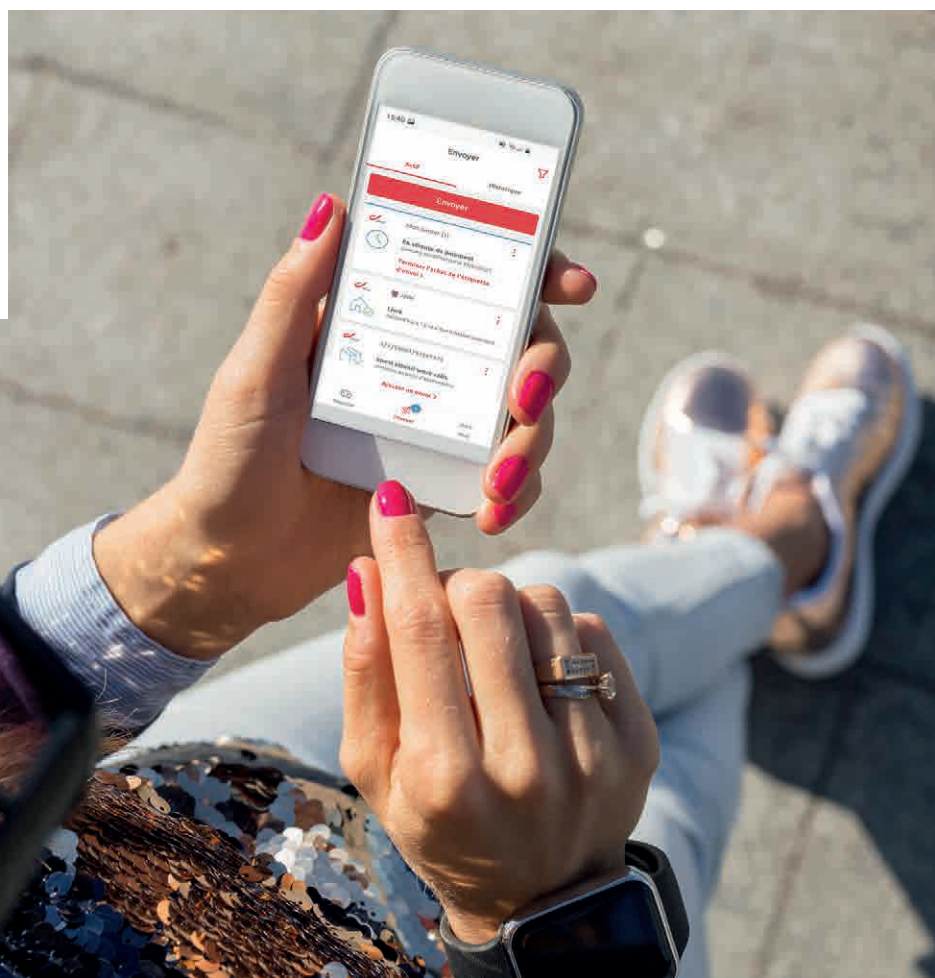
Montée en puissance de My Mail

bpost souhaite intégrer de plus en plus la dimension "courrier postal" dans l'app. "My Mail, c'est une boîte aux lettres virtuelle qui permet de voir le contenu de votre boîte aux lettres physique. Pour le moment, cette fonction n'est pas accessible à tous les utilisateurs car elle recourt à des photos, ce qui mobilise pas mal de capacité de nos serveurs. Nous visons néanmoins un triplement, voire un quadruplement du nombre d'utilisateurs à partir du premier trimestre 2021."

"L'harmonisation nous a permis d'unifier notre identité visuelle", lance Olivier Scohier, Senior Manager Product Development. "Nous sommes aussi passés à une autre technologie qui nous donne un chargement beaucoup plus rapide, plus de souplesse, de clarté, et qui a fait passer notre stabilité de 98% à 99,9%." L'app, qui reste dans le top 5 des notations obtenues au sein des stores, a plusieurs fois été classée numéro 1 des app belges (lire l'encadré).

Boom des colis

Très appréciée des utilisateurs, la possibilité d'envoyer des colis a été intégrée en 2020. La même année, le volume des livraisons a flambé



“My bpost, qui reste dans le top 5 des notations obtenues au sein des stores, a plusieurs fois été classée numéro 1 des app belges.”

Olivier Scohier, Senior Manager Product Development chez bpost group

en raison de la pandémie. “Le lancement du nouveau Mobi, l'app avec laquelle le facteur enregistre toutes ses actions, et l'app My bpost nous ont aidés à faire face à ce fort accroissement des volumes”, estime Olivier Scohier. “Nous avons aussi pu expérimenter de nouveaux modes de livraison.”

Prioritairement pensé pour les clients B2C, ce service apporte une forte valeur ajoutée, avec une information très complète, la mention d'un créneau de livraison et une gestion des préférences très avancée. “Nous avons ainsi pu diminuer l'avisage, coûteux

pour nous et peu prisé du client qui perd du temps à aller récupérer son colis. Et nous avons fait baisser le nombre d'appels vers nos centres de contact.”

Parmi les nouvelles fonctionnalités de My bpost, on peut également citer le chatbot disponible pour l'ensemble des flux de livraison. Très utile pour répondre aux questions des clients, il est fonctionnel 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

Items à cocher

“Après la livraison, nous recueillons le niveau de satisfaction de nos clients, qui s'avère très élevé. L'ajout d'items prédéfinis qu'ils peuvent cocher, plus rapides à remplir qu'une case de commentaire, nous fournit un surcroît de données très intéressantes.” D'ici à 2022, l'app intégrera Mobile Postcard et Do My Move, tout en approfondissant l'intégration de My Mail et de Sign For Me. Sans oublier la possibilité de payer les droits d'importation à l'avance via My bpost. “Notre but est d'assumer la totalité du rôle social de bpost”, conclut Olivier Scohier.

My bpost en chiffres

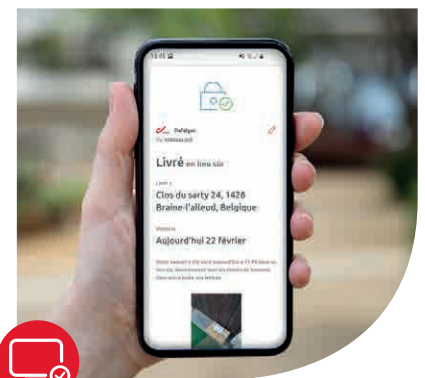
Plus de
1 million
de téléchargements

Plus de
55%
d'utilisateurs actifs

Jusqu'à
28.000
téléchargements
par semaine

Plus de
10 millions
de collis
en 2020

Plus de
251.000
utilisateurs
ont créé un compte de préférences
de livraison en 2020



Sign For Me, le recommandé sans contraintes

L'année 2021 verra aussi l'intégration dans l'app My bpost de la fonction Sign For Me, déjà opérationnelle dans plusieurs zones pilotes. “Nous avons travaillé au cours de l'année sur le processus d'automatisation pour faciliter la distribution des recommandés”, détaille Anne Gosset, Senior Product Manager. “Le facteur scanne le code et reçoit les instructions sur son terminal Mobi; il sait instantanément de quelles possibilités il dispose – déposer dans la boîte, sonner à la porte, etc. Dans quatre zones de distribution, il peut déposer directement le recommandé dans la boîte si le client le souhaite et qu'il a souscrit au service. Enfin, nous en avons simplifié la souscription au guichet, où le guichetier le propose à chaque retrait de recommandé.”

Les Mobi's font leur mue

Les nouveaux Mobi's ont été déployés sur tout le territoire belge au cours du second semestre de 2020. “Leur principal avantage par rapport à la version antérieure est leur fonctionnement si intuitif que les intérimaires et les stagiaires le prennent en main immédiatement, sans formation préalable”, souligne Olivier Scohier. “En utilisant le code QR généré par le Mobi, le client peut payer directement via son app Bancontact. Plus besoin de fournir l'appoint en liquide pour récupérer directement un colis nécessitant un règlement, comme les plaques d'immatriculation!”

La vision stratégique de bpost group comporte un objectif financier ambitieux: plus que compenser la perte de bénéfices liée au déclin des activités postales par un nouveau potentiel de croissance.

“**N**ous nous transformons afin de garantir notre croissance”

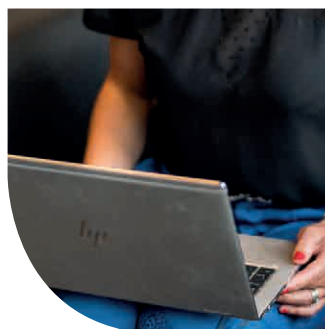
Le déclin du courrier postal traditionnel a fait monter la pression sur les bénéfices de bpost ces dernières années. L'évolution des besoins des clients accentue la baisse du volume du courrier, tandis que l'e-commerce gagne du terrain. “La crise sanitaire a clairement montré à quoi peut ressembler une transformation accélérée de notre entreprise, avec des chiffres de croissance spectaculaires pour les activités Parcels & Logistics”, déclare Leen Geirnaerd, CFO du groupe.

Quelles sont les ambitions financières de bpost?

Leen Geirnaerd: “Nous voulons plus que compenser la perte d'EBIT due au déclin de l'activité courrier postal sur la période 2021-2026. Nous travaillons sur notre potentiel de croissance, bien que nous ne puissions bien sûr pas prédire exactement quand nos activités logistiques liées à l'e-commerce deviendront plus rentables que le segment du courrier traditionnel. Pour cela, nous dépendons aussi de facteurs externes, notamment le rythme de la numérisation dans les entreprises et la croissance de l'e-commerce.”

Que signifie cette nouvelle orientation pour les exigences de fonds propres?

Geirnaerd: “Pour accélérer la croissance des activités Parcels & Logistics, des investissements supplémentaires sont nécessaires, notamment dans la capacité de tri, les nouveaux entrepôts et leurs équipements. En outre, des ressources financières complémentaires seront indispensables pour passer d'un fonds de roulement négatif à un fonds de roulement positif. La distribution du courrier est traditionnellement préfinancée – par exemple par l'achat de timbres – tout comme la livraison des journaux. Ce n'est pas le cas des services de livraison de colis et de logistique liée à l'e-commerce, où le paiement n'intervient qu'après.”



“L'année dernière a démontré que nous pouvons compenser le manque à gagner de nos activités traditionnelles. Désormais, nous nous attacherons à accélérer cette évolution.”

Leen Geirnaerd, CFO de bpost group



Quels investissements seront prioritaires dans les années à venir?

Geirnaerd: “Notre priorité stratégique est de développer nos activités de logistique autour de l’e-commerce en Europe. Des acquisitions ciblées peuvent également doper notre croissance. Pour faciliter celle-ci, nous devons par ailleurs investir dans une capacité de tri supplémentaire pour le dernier kilomètre de la livraison des colis en Belgique. Précisons au passage que d’autres investissements seront inévitables dans les activités postales traditionnelles afin d’optimiser le réseau à mesure que les volumes de courrier diminuent.”

Quelle est l’ampleur de tous ces investissements?

Geirnaerd: “Nous préférons ne pas nous arrêter aux chiffres pour l’heure. Avant toute chose, nous voulons conserver une notation financière ‘investment grade’. Chaque investissement ou opportunité d’acquisition intéressante sera évalué(e) en fonction de ce paramètre et devra s’inscrire dans ce cadre. Inutile de déclarer l’ampleur de notre trésor de guerre. Mais pour chaque décision d’investissement, le flux de trésorerie disponible et la position de la dette détermineront le montant de la dette supplémentaire que nous pouvons assumer. Pour une entreprise en pleine transition, il s’agit d’un important filet de sécurité. Une bonne note de crédit nous assure un accès plus facile au marché financier et nous permet d’emprunter plus aisément avec des échéances plus longues et à des taux d’intérêt plus bas.”

De quelle manière la politique des dividendes sera-t-elle révisée?

Geirnaerd: “La politique de dividendes de ces dernières années n’était plus tenable, au vu des investissements que nous devons consentir pour transformer notre entreprise. Dans le même temps, nous voulons toujours offrir à nos actionnaires un rendement annuel intéressant. C’est pourquoi nous avons opté pour un taux de distribution flexible compris entre 30 et 50% du bénéfice net, en adoptant les normes comptables internationales IFRS. Grâce à ce ratio de distribution flexible, nous pouvons aligner les dividendes sur nos besoins de trésorerie. Cela nous donne la marge de manœuvre nécessaire pour la transformation de notre entreprise. En outre, le paiement d’un acompte sur dividende a été supprimé et le dividende annuel sera versé en une seule fois, ce qui constitue une simplification majeure.”

Cette nouvelle politique de dividendes n’est-elle pas moins favorable aux actionnaires, qui ont souvent investi dans bpost au motif précisément qu’elle était un généreux pourvoyeur de dividendes?

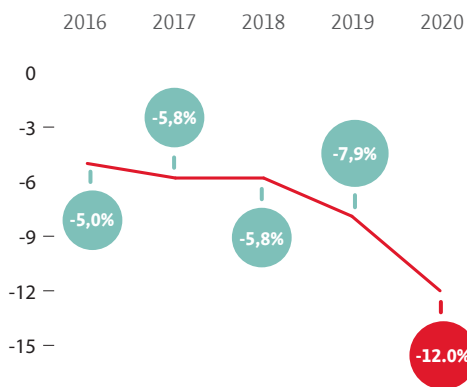
Geirnaerd: “Le dividende n’est qu’un aspect du rendement de l’actionnaire. La tendance des cours est tout aussi importante. Les bénéfices ont chuté ces dernières années. En investissant et en basculant d’une entreprise postale traditionnelle vers un groupe omncommerce, nous voulons à nouveau doper nos bénéfices. Si cette transformation est couronnée de succès, nous deviendrons une entreprise de croissance qui sera valorisée beaucoup plus favorablement sur le marché boursier qu’une entreprise postale traditionnelle. Cette évolution créera enfin une valeur ajoutée pour les actionnaires. L’année dernière a démontré que nous pouvons compenser le manque à gagner de nos activités traditionnelles. Désormais, nous nous attacherons à accélérer cette évolution.”

C

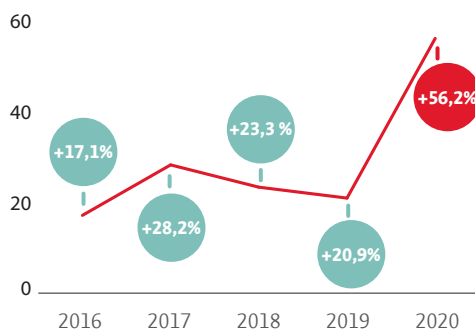
hiffres-clés financiers



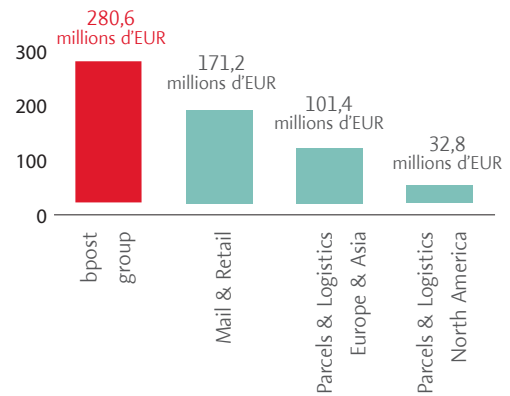
Évolution du volume Domestic Mail



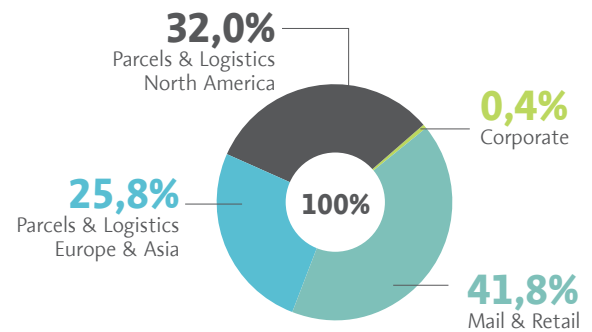
Évolution volume Domestic Parcels



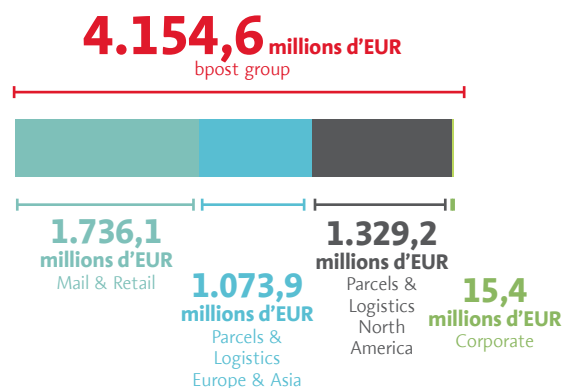
Résultat d'exploitation (EBIT) ajusté 2020



Produits d'exploitation externes par Business Unit (2020)



Produits d'exploitation ajustés 2020



b post group pionnier avec l'IA et les robots

La convergence de la technologie et de l'innovation au sein de bpost group permet à l'entreprise de mener ses activités plus rapidement et plus efficacement. En évitant les erreurs, en réduisant les coûts et en créant une expérience exceptionnelle pour ses clients et ses employés. Ces deux exemples le prouvent.

“La technologie visuelle basée sur l'IA surveille notre flux de colis”

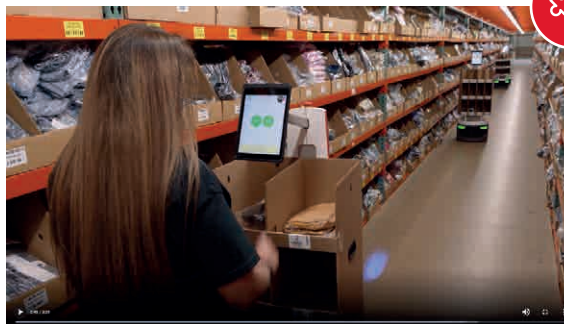
En combinant systèmes de caméras et intelligence artificielle, bpost group entend rendre ses processus encore plus intelligents et efficaces. Une première application est actuellement testée de manière intensive à NBX, le centre de tri de bpost à Bruxelles. “En surveillant notre installation de tri en temps réel grâce à la technologie visuelle basée sur l'IA, nous pouvons identifier et prévenir les problèmes rapidement”, indique Marc Sorgeloos, Manager Automation & New Equipment. “Grâce à cette technologie, nous pouvons découvrir la cause exacte d'un blocage en sortie de machine, par exemple. De cette façon, l'employé sait immédiatement où retirer un colis pour résoudre le problème.” Avec, à la clé, un processus de tri optimal et moins d'interruptions.

Une deuxième application surveille le fonctionnement de la machine. Les caméras et l'IA peuvent détecter des défauts ou des problèmes. “Les volets qui recouvrent les ouvertures entre les wagons de triage peuvent se déformer pour diverses raisons, ce qui augmente le risque d'incident. Notre système contribue à éviter ce problème.” La technologie utilisée est développée en interne par les ingénieurs de bpost. En 2021, les innovations seront étendues et partagées dans le monde entier avec d'autres entités de bpost group.

“Grâce à la technologie visuelle basée sur l'IA, nous pouvons détecter et prévenir les problèmes rapidement.”

Marc Sorgeloos, Manager Automation & New Equipment chez bpost group

“Nos robots peuvent accroître de plus de 51% l'efficacité de la préparation des commandes”



Radial remplace progressivement les chariots de préparation de commandes traditionnels par des robots mobiles qui acheminent les commandes via le centre de fulfilment. Les scanners à main et les chariots lourds ne sont donc plus nécessaires. “Ces robots, dotés d'un équipement de scanning multilingue et mains libres, rassemblent et transportent les commandes dans des bacs”, détaille Stuart Zurn, Senior Director Innovation & Optimization Technologies chez Radial Future Lab.

En 2020, Radial a obtenu de bons résultats en matière de productivité, de qualité et de sécurité grâce aux robots sur son site pilote. Entre autres, la préparation des commandes a vu son efficacité croître en moyenne de plus de 51%, et les nouveaux employés sont formés jusqu'à 40% plus vite. “Désormais, nos collaborateurs peuvent se concentrer encore davantage sur la qualité et la livraison rapide et efficace des commandes.”

Les robots mobiles autonomes (AMR) répondent parfaitement aux besoins des clients. “Nous avons développé une stratégie claire pour déployer cette nouvelle et passionnante technologie en 2021”, conclut Stuart Zurn. “Les robots améliorent non seulement la productivité opérationnelle, mais aussi l'expérience globale des employés et la rétention à long terme de nos talents.”

Deux projets opérationnels innovants composent ensemble l'une des armes majeures de bpost pour l'avenir. L'année dernière, le modèle de distribution alternée a radicalement changé la façon dont le courrier est distribué en Belgique. Le projet Delta fait évoluer bpost group vers une société de transport de colis qui distribue également le courrier. Entretien croisé avec Pierre De Lit, Director Mail & Parcels Operations, et Bernard Van Causenbroeck, Program Director Mail & Parcels Operations.

“Nous continuons d'intégrer tous les colis et lettres dans un seul réseau”

Avec le modèle de distribution alternée (ADM), la distribution des produits prioritaires et non prioritaires a été scindée: les produits non prioritaires sont stockés et distribués deux fois par semaine. “Il y a de moins en moins d'échange de courriers”, observe Pierre De Lit. “Autrefois, le facteur avait du courrier pour 70 boîtes aux lettres sur 100, ce chiffre est tombé à 50. Avec le nouveau modèle, nous sommes revenus à plus de 60% en raison de la concentration des produits non prioritaires. Sur le plan opérationnel, cela fait une différence considérable.”

Distribution selon le principe “moitié-moitié”

Les colis, les lettres recommandées, les pensions, les magazines hebdomadaires et les lettres avec un cachet prioritaire sont encore distribués chaque jour. Tous les autres produits – dépliants porte-à-porte, imprimés

“Je suis extrêmement fier que nous n'ayons pas reporté notre date de lancement.”

Pierre De Lit,
Director Mail & Parcels Operations



12%

En 2020, les volumes de courrier de bpost group ont reculé de 12% par rapport à 2019.

publicitaires, lettres non prioritaires, etc. – sont désormais livrés deux fois par semaine. “Si les cycles ont été conservés, ils sont scindés depuis mars 2020”, précise Pierre De Lit. “Sur une moitié du cycle, nous ne distribuons que les produits prioritaires; sur l'autre, nous distribuons tous les produits. Nous appelons ce principe la distribution ‘moitié-moitié.’”

Cette modification a eu un impact majeur sur tous les employés et les services. “Nous avons opéré ce changement main dans la main, en faisant front ensemble, avec toutes les responsables du tri, de la logistique et de la distribution”, souligne Bernard Van Causenbroeck. “Le changement principal dans le tri est lié à l'introduction d'un flux Prior et d'un flux non Prior. Dans chaque centre de tri, nous avons créé des zones de stockage pour les produits non prioritaires, les processus informatiques ont été adaptés et un certain nombre d'activités de tri ont été déplacées de la nuit vers le matin et l'après-midi.” Le nouveau modèle de distribution a exigé une grande agilité de la part des employés. “Du point de vue psychologique, la principale modification est liée au fait que nous stockons désormais des produits”, indique Pierre De Lit. “Pour le facteur aussi, ce changement a été important, car une moitié de sa tournée est maintenant plus remplie et l'autre moins dense.”

Afin de rallier l'ensemble du personnel à cette cause, les nouveaux processus ont été introduits au sein de huit bureaux pionniers. “Je suis extrêmement fier que nous n'ayons pas reporté notre date de lancement”, sourit Pierre De Lit. “Pourtant, nous avons des dizaines de raisons de le faire! (rires) Le 16 mars 2020, nous sommes passés



à l'ADM dans toute la Belgique, une étape historique pour notre entreprise postale." L'un des défis actuels touche au volume structurellement plus faible du vendredi, lorsque seul le courrier prioritaire est distribué. "Comment déployer moins de personnel le vendredi? Nous y travaillons", ajoute Bernard Van Causenbroeck.

Delta: la prochaine grande étape de la transformation

Comment bpost group évoluera-t-il d'une entreprise postale qui livre des colis à une entreprise de transport de colis qui distribue également du courrier? C'est le défi de Delta, le prochain projet d'avenir. "Le produit 'lettre' restera très important dans les années à venir, mais en même temps, le volume des colis augmente rapidement", pointe Bernard Van Causenbroeck. "Nos centres de tri, bureaux de distribution, processus, organisations dans les bureaux et

“Nous livrons déjà plus de 100.000 colis le samedi et 12.000 le dimanche.”

Bernard Van Causenbroeck,
Program Director Mail & Parcels Operations

points de collecte dans le commerce de détail doivent être adaptés pour faire face à cette croissance et aux importantes fluctuations saisonnières.

"Nous continuons de concentrer l'ensemble des colis et des lettres dans un réseau intégré, où les facteurs distribuent simultanément tous les produits tels que les lettres, les envois recommandés et les colis", complète Pierre De Lit. "C'est notre force: le facteur sort en emportant avec lui le maximum de produits pour sa tournée."

Le volume des lettres ne cessera de diminuer et celui des colis d'augmenter, selon les prévisions. "Nous livrons déjà plus de 100.000 colis le samedi et 12.000 le dimanche", conclut Bernard Van Causenbroeck. "Nous allons continuer à peaufiner nos activités et notre distribution de manière à livrer les colis du lundi au dimanche."