

## **ANNEXE 8 – COMPTE RENDU DE LA SEANCE DE QUESTIONS ET REPONSES – RESUME**

---

### **Questions orales d'un premier actionnaire**

- ***Le bâtiment de Bruxelles X à la Gare du Midi appartient-il toujours à bpost ? Si oui, que compte en faire bpost ?***

**Koen Van Gerven (CEO)** : ce bâtiment a été vendu il y a des années et n'appartient donc plus à bpost. Nous ignorons quel est le propriétaire actuel du bâtiment.

- ***Pouvez-vous nous donner une guidance sur les dividendes futurs de bpost ?***

**François Cornelis (Président)** : le Conseil d'administration de bpost travaille sur une guidance claire qui est de distribuer au moins 85% du bénéfice net annuel non consolidé de la société.

- ***L'absentéisme reste problématique malgré l'amélioration récente soulignée par les syndicats. Constatez-vous déjà, en 2019, des résultats positifs suite à la signature de la convention collective de travail (CCT) en décembre 2018 ?***

**Koen Van Gerven (CEO)** : la CCT conclue le 20 décembre 2018 contient divers volets :

- révision de la charge de travail sur le terrain et des services lourds ;
- engagement de personnel supplémentaire ;
- augmentation du pouvoir d'achat de l'ensemble des collaborateurs, en ce compris des facteurs afin de renforcer l'attractivité du métier.

Ces mesures sont actuellement en cours d'exécution et les premiers résultats sont positifs.

- ***bpost obtient des prix mondiaux dans divers domaines et fait des efforts notamment en matière d'énergie : pourquoi ne pas faire davantage de publicité à cet égard ?***

- ***De nombreuses boîtes aux lettres rouges ont été supprimées en 2019, il est regrettable de ne pas avoir communiqué davantage à ce sujet.***

**Koen Van Gerven (CEO)** : nous prenons bonne note de votre suggestion sur la communication des prix mondiaux et efforts environnementaux.

En ce qui concerne la diminution des boîtes aux lettres rouges, bpost a veillé à communiquer de manière transparente sur les objectifs et modalités de cette mesure :

- à travers les médias (presse, site internet,...) ;
- par des avis affichés sur les boîtes aux lettres concernées précisant la date de suppression (malheureusement, certains avis ont été vandalisés, déchirés ou enlevés) ;
- par l'envoi d'une lettre à chacune des communes belges expliquant la révision du réseau, comprenant notamment une liste détaillée de toutes les boîtes supprimées sur la commune (tout en respectant le cadre juridique spécifique à cet égard) et invitant les communes à faire part de leurs observations : une centaine de communes a réagi et bpost a pris plusieurs suggestions en considération. De nombreux autres communes n'ont pas réagi ou trop tard.

bpost a un rôle important à jouer au sein de la société : elle l'a toujours fait et continuera à le faire.

Il faut cependant prendre en compte la réalité économique : (i) s'adapter à l'évolution du comportement des clients, (ii) tenir compte du bien-être des collaborateurs et (iii) répondre aux attentes des actionnaires. Nous sommes convaincus d'être sur la bonne voie pour parvenir à trouver un équilibre entre ces divers éléments.

### Questions orales d'un deuxième actionnaire

- J'ai un problème de colis endommagé.

**Koen Van Gerven (CEO)** : nous prenons note de votre point et vous proposons d'en discuter après l'assemblée générale.

### Questions orales d'un troisième actionnaire

- *Les performances de Radial ne correspondent pas à ce qui avait été annoncé. Qu'en est-il ?*

**Koen Van Gerven (CEO)** : Radial fonctionne correctement d'un point de vue opérationnel. Par contre, l'activité commerciale avait, quant à elle, besoin d'être relancée et un plan d'action a été établi à cet effet. Lors du Capital Markets Day du 21 juin 2018, le CEO Parcels & Logistics USA, Pierre Winand, a exposé ce plan d'action et indiqué que malgré les divers développements en cours, l'année 2019 serait une année difficile étant donné que :

- des clients avaient mis fin à leur contrat fin 2017-début 2018 mais en raison de la période de transition, l'impact ne se ferait ressentir qu'en 2019 ;
- de nombreux nouveaux clients ont conclu des contrats avec Radial mais l'impact ne se fera sentir que l'année prochaine.

Il est important de souligner les éléments suivants :

- les objectifs, pourtant ambitieux, en termes de renouvellement des contrats existants ont été atteints l'année dernière ;
- le nombre de nouveaux contrats conclus a dépassé nos estimations, également ambitieuses ;
- le '*net promoter score*' (permettant de mesurer la satisfaction clients) est en progression.

Il reste du travail mais des indicateurs nous montrent que nous sommes sur la bonne voie et permettent de confirmer nos objectifs à long terme communiqués lors du Capital Markets Day.

- *Que signifie la transposition d'un « modèle Radial » en Europe ?*

**Koen Van Gerven (CEO)** : l'e-commerce est une activité mondiale. L'Europe est un peu à la traîne par rapport aux États-Unis mais cette activité se développe incontestablement en Europe. bpost doit se diversifier pour assurer sa pérennité et l'e-commerce offre un chantier prometteur. Nous avons les moyens et compétences pour y répondre en Belgique et aux États-Unis et notre ambition est de l'étendre à l'Europe, voire à l'Asie.

### Questions orales d'un quatrième actionnaire

- *Comment se fait-il que le Conseil d'administration de bpost n'ait pas vu les problèmes commerciaux de Radial ?*

**Koen Van Gerven (CEO)** : Radial n'est pas la première acquisition de bpost et un processus d'acquisition spécifique (due diligence) a été effectué de manière professionnelle avec des experts. Le Conseil était conscient des problèmes commerciaux de Radial et avait d'ailleurs insisté pour rencontrer les clients, ce qui est plutôt exceptionnel dans le cadre d'une acquisition. Malheureusement, les problèmes étaient plus importants qu'escomptés, cela fait partie des risques inhérents à toute acquisition.

- ***bpost ne devrait-elle pas se concentrer sur la qualité de la distribution du courrier en Belgique avant de devenir un acteur international ?***

**Koen Van Gerven (CEO)** : votre question appelle plusieurs éléments de réponse :

- la qualité de distribution des lettres reste au cœur de nos activités et est suivie de près, notamment grâce à des indices objectifs établis par experts externes ;
- certains services ont été perturbés suite aux grèves et le métier de facteur est en pénurie dans certaines régions, mais nous faisons tout ce qui est en notre pouvoir pour continuer à assurer la distribution du courrier ;
- bpost dispose de nombreux canaux de réception des plaintes : chaque plainte est prise au sérieux. En tant que CEO, je reçois quotidiennement des plaintes, je les lis toutes et y réponds parfois moi-même. Pour chaque plainte, une analyse est effectuée et une réponse donnée.

#### Questions orales d'un cinquième actionnaire

- ***Est-il possible de remettre une lettre au facteur ?***

**Koen Van Gerven (CEO)** : le facteur prendra en effet la lettre. Il s'agit d'un service prévu dans la prestation de service universel. Ce service s'appelle « SVP Facteur/AUB Postbode ». Il suffit de placer une lettre de manière visible à sa fenêtre afin que le facteur puisse sonner et prendre la lettre. C'est un service qui existe déjà et il n'y a pas de raison de le supprimer.

#### Questions orales d'un sixième actionnaire

- ***Quels sont les plans d'avenir de bpost banque ? Une fusion est-elle possible ?***

**Koen Van Gerven (CEO)** : les activités de bpost banque sont importantes, tant pour nos clients que pour les activités dans les bureaux de poste. La moitié des activités exécutées dans les bureaux de poste sont relatives à des transactions bancaires. Le secteur bancaire connaît une importante mutation et est également touché par les évolutions liées au monde numérique. bpost banque suit cette transformation numérique et a enregistré des avancées considérables ces dernières années, en tenant compte de la spécificité de ses clients. À terme, les activités bancaires représentent un défi. Les taux d'intérêt restent historiquement bas. bpost banque est sortie indemne de la crise bancaire mais cette crise a profondément modifié le paysage bancaire en termes de réglementation et d'exigences financières. C'est la raison pour laquelle nous sommes en réflexion constante, avec notre partenaire BNP Paribas Fortis, quant à l'avenir de bpost banque.

#### Questions orales d'un septième actionnaire

- ***Je ne souhaite pas porter plainte, au contraire. J'apprécie beaucoup le personnel des bureaux de poste, en particulier leur esprit commercial. Le changement d'attitude du personnel ces dernières années est remarquable.***

**Koen Van Gerven (CEO)** : je vous remercie pour cette remarque.

- ***Dans quelle mesure êtes-vous confiant dans le maintien du dividende ? Vous avez garanti qu'il serait similaire à celui de l'année dernière. Allez-vous garder cette position ? Est-elle politiquement viable à long terme compte tenu de la baisse du marché du courrier ?***

**Koen Van Gerven (CEO)** : je tiens à préciser que je n'ai jamais dit que le dividende serait le même que l'année dernière. Nous avons confirmé la politique de dividende, à savoir le versement de 85 % du bénéfice net annuel non consolidé de la société. Le montant exact du dividende dépendra des résultats et sera décidé par le Conseil d'administration.

**François Cornelis (Président)** : nous avons en effet confirmé la politique de dividende mais sans nous prononcer actuellement sur son montant.

- ***Combien de clients sont passés à la concurrence à la suite des grèves et des actions syndicales ? Ces actions doivent cesser.***

**Koen Van Gerven (CEO)** : suite aux actions sociales de fin 2018, nous avons perdu 1,5 % de volume et quelques clients. Par la suite, de nombreux clients sont revenus, ce qui est la preuve de notre qualité et du fait qu'il n'est pas si facile de traiter de gros volumes. Globalement, le NPS ('*net promotor score*') des clients qui reçoivent des colis est bon. Notre qualité est bonne comparée à celle de nos concurrents. L'impact de telles actions est plutôt préjudiciable à la réputation et, par conséquent, à l'attraction de nouveaux clients.

- ***Dans quelle mesure êtes-vous certain que la nouvelle CCT garantira la paix sociale ?***

**Koen Van Gerven (CEO)** : pendant les négociations, les syndicats et la direction se sont regardés droit dans les yeux et ont eu des discussions constructives. Nous vivons dans un monde très instable, mais j'espère que nous pourrons continuer à travailler ensemble de manière constructive sur les défis qui nous attendent dans l'intérêt de nos clients, de nos collaborateurs et de nos actionnaires.

#### Questions orales d'un huitième actionnaire

- ***Je suis un client satisfait et un actionnaire satisfait. Je souhaite féliciter les collaborateurs sur le terrain pour leurs efforts.***

**Koen Van Gerven (CEO)** : Je vous en remercie.

- ***Pourquoi vous retirez-vous de la participation dans De Buren aux Pays-Bas? En Belgique, redevenez-vous propriétaire à 100 % de Cubee, votre propre réseau de distributeurs de paquets, qui est un réseau ouvert ? Ce réseau est-il souvent utilisé par les concurrents ?***

**Koen Van Gerven (CEO)** : les distributeurs de paquets en Belgique ont mis un peu de temps à démarrer mais connaissent depuis un certain succès. De Buren nous a bien aidés grâce à sa technologie conviviale et nous a donné l'opportunité d'acheter des distributeurs de paquets moins onéreux. Cependant, nous avons constaté que ces automates suscitent beaucoup moins d'intérêt aux Pays-Bas et nous sommes donc demandé s'il était opportun pour bpost d'investir davantage dans ce marché hollandais. Etant donné que ce n'était pas une priorité pour bpost, nous avons décidé de reprendre l'ensemble de la partie belge, en ce compris les droits informatiques, et de céder la partie hollandaise. Cela nous permet de continuer à développer cette activité en Belgique de manière autonome.

- *Colruyt a récemment choisi Bringme. Pourquoi Colruyt n'a pas opté pour Cubee ? Colruyt commencera également à livrer les courses à domicile pour lesquelles, contrairement à bpost, elle facturera des frais substantiels. En avez-vous discuté avec Colruyt ?*

**Koen Van Gerven (CEO)** : Bringme est bien connu sur le marché et nous partageons votre opinion selon laquelle le service Cubee est plus convivial. DHL, DPD, GLS et autres utilisent aussi Cubee. Lorsque bpost a organisé la livraison de produits alimentaires à domicile, un prix a également été facturé. Il y a quelques années, Colruyt ne s'intéressait pas ou peu à la livraison à domicile et travaillait avec Collect&Go, service permettant de retirer ses courses. Je constate, tout comme vous, que Colruyt a changé sa position sur cette question. bpost suit ce marché et si des opportunités se présentent, nous y répondrons certainement. Nous avons bien entendu eu des contacts avec Colruyt. Il y a quelques années, nous avions interrompu un projet pilote portant sur la livraison de produits alimentaires à domicile mais avec Leen Menken, nous avons à présent une solution en interne susceptible de nous aider si des opportunités venaient à se présenter sur ce marché.

- *En ce qui concerne le nouveau modèle de distribution, les défis pratiques et organisationnels sont nombreux. Quand comptez-vous le mettre en œuvre ? Je pense également que le prix du Prior est beaucoup trop faible et ne résout donc pas le problème des coûts de distribution : si le nombre d'envois Prior est trop élevé, vous devrez quand même passer devant la plupart des boîtes aux lettres tous les jours.*

**Koen Van Gerven (CEO)** : vous formulez des commentaires pertinents sur les défis associés au nouveau modèle de distribution. Nous n'avons pas encore de réponse à tous les défis. Nous allons poursuivre le développement de ce projet grâce à des projets pilotes qui nous permettront d'y apporter les ajustements nécessaires. C'est une méthode que bpost a toujours appliquée et continuera d'appliquer. Expliquer tous ces défis en détail maintenant prendrait trop de temps. Par exemple, nous avons récemment passé une journée entière avec le Conseil d'administration pour discuter du nouveau modèle de distribution.

En ce qui concerne le calendrier de mise en œuvre du nouveau modèle de distribution, les timbres Prior et Non Prior ont été introduits le 1<sup>er</sup> janvier. Ce sera davantage élaboré. La gamme de produits et de services doit encore être adaptée. L'organisation concrète, avec ou sans georoute, doit également faire l'objet d'une étude plus approfondie, tout comme l'impact sur les personnes. Nous commencerons à introduire ce modèle progressivement, bureau par bureau, en début d'année prochaine.

- *Enfin, en ce qui concerne AMP, les journaux et magazines seront distribués via un réseau séparé. Pourquoi la distribution des journaux n'est-elle pas intégrée dans les tournées régulières ? Allez-vous regrouper la publicité adressée comme vous ne passerez plus que deux jours par semaine ?*

**Koen Van Gerven (CEO)** : lors de la reprise de Lagardère, nous avions étudié la manière d'optimiser la logistique de livraison des journaux. Un plan avait été établi à cet effet et l'année dernière, nous avions prévu une provision de 8,3 millions d'euros pour les conséquences de l'intégration, comme vous pouvez le lire dans le rapport annuel. Nous y travaillons et intégrerons certains aspects du transport secondaire et tertiaire. Nous regrouperons également de plus en plus les deux activités dans les quelques hubs pour la distribution de journaux qui se trouvent déjà aujourd'hui dans les imprimeries. Nous essayons de poursuivre l'intégration et d'accroître ainsi notre efficacité.

- ***Vous avez dit que les marges de Radial sont plus élevées que les marges pour la livraison des paquets. Est-ce exact ?***

**Koen Van Gerven (CEO)** : il y a beaucoup d'entreprises actives qui ont une meilleure marge que celle de la livraison '*last mile*'. Cette marge est très faible et la concurrence importante. Nous ne publions pas de marges, mais je peux confirmer que les marges de certaines activités, comme Landmark Global aux États-Unis, sont meilleures que celle de la livraison '*last mile*'.

- ***Où se trouvent les centres de fulfilment en Belgique ? Qu'est-ce qui se passe là-bas ?***

**Koen Van Gerven (CEO)** : bpost se charge du fulfilment en Belgique pour un certain nombre d'entreprises, dont un détaillant non-alimentaire, une société de cosmétiques, un groupe de médias et du matériel publicitaire pour d'autres sociétés. Nous avons également une activité de fulfilment à Jemelle pour notre propre usage ainsi que des activités de fulfilment à Bruxelles et à Boom (notamment pour EuroSprinter et DynaGroup en Belgique).

- ***Il était surprenant de lire que M. Pierloot avait quitté bpost et qu'une assemblée générale extraordinaire s'était tenue chez Bleckmann le même jour. Y a-t-il un lien entre ces événements ?***

**Koen Van Gerven (CEO)** : en ce qui concerne M. Pierloot, vous semblez croire à une théorie du complot, mais personnellement, je n'y adhère pas. Tout comme vous, j'ai constaté que M. Pierloot a été nommé CEO de Bleckmann.

---