

**INSTITUT BELGE DES SERVICES POSTAUX  
ET DES TÉLÉCOMMUNICATIONS**

**I B P T**

---

**AVIS DU CONSEIL DE L'IBPT  
DU 13 DÉCEMBRE 2019 CONCERNANT LE  
PLAN D'AMÉLIORATION 2018 ET LE PLAN D'ACTION 2019 DE BPOST  
SUITE À L'ENQUÊTE DE SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE 2018**

**Version non confidentielle**

## Table des matières

1. INTRODUCTION.....	3
2. CADRE JURIDIQUE.....	3
3. MÉTHODE DE MESURE DE LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE .....	4
3.1. CARACTÉRISTIQUES DE L'ENQUÊTE DE SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE.....	4
3.2. ORGANISATION DE L'ENQUÊTE .....	4
3.3. ÉCHELLE DE L'ENQUÊTE DE SATISFACTION .....	5
3.4. ADAPTATIONS À LA SUITE DU CONTRÔLE DE L'ENQUÊTE ANNUELLE DE SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE DE BPOST .....	5
4. RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE DE SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE EN 2018.....	6
4.1. SATISFACTION GÉNÉRALE DE LA CLIENTÈLE .....	6
4.2. SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE SUR DES POINTS SPÉCIFIQUES .....	8
4.2.1. <i>Satisfaction par rapport au temps d'attente aux guichets et dans les points poste.....</i>	<i>9</i>
4.2.2. <i>Satisfaction quant aux heures d'ouverture des bureaux de poste et des points poste en dehors des heures normales de bureau.....</i>	<i>10</i>
4.2.3. <i>Satisfaction par rapport à l'accessibilité des bureaux de poste/points poste.....</i>	<i>11</i>
4.3. SYNTHÈSE ET CONCLUSION DE L'IBPT .....	11
5. RAPPORT CONCERNANT L'EXÉCUTION DU PLAN D'AMÉLIORATION 2018 .....	12
5.1. LA VOIX DU CLIENT .....	13
5.2. LES PRODUITS ET PROCESSUS.....	13
5.2.1. <i>Distribution correcte du courrier.....</i>	<i>13</i>
5.2.2. <i>Distribution correcte des colis.....</i>	<i>14</i>
5.2.3. <i>Courrier recommandé.....</i>	<i>14</i>
5.2.4. <i>Le service de déménagement.....</i>	<i>14</i>
5.3. LES CLIENTS .....	14
5.3.1. <i>Bureaux de poste.....</i>	<i>15</i>
5.3.2. <i>Services clientèle.....</i>	<i>15</i>
5.4. LE PERSONNEL ET LES CHANGEMENTS .....	16
5.5. AVIS DE L'IBPT CONCERNANT LE PLAN D'ACTION 2018 .....	16
6. PLAN D'ACTION 2019 .....	16
6.1. LA VOIX DU CLIENT .....	16
6.2. LES PRODUITS ET PROCESSUS.....	16
6.3. LES CLIENTS .....	17
6.4. LE PERSONNEL ET L'ENGAGEMENT.....	17
6.5. AVIS DE L'IBPT .....	18
7. CONCLUSION GÉNÉRALE .....	18

## 1. INTRODUCTION

En vertu de l'article 38<sup>1</sup> du sixième contrat de gestion, conclu le 1<sup>er</sup> septembre 2016, l'IBPT doit chaque année :

- contrôler la mesure effectuée par bpost de la satisfaction de sa clientèle ;
- émettre un avis sur la façon dont le plan d'amélioration précédent a été exécuté ;
- émettre un avis sur le plan d'action proposé par bpost pour améliorer ses performances dans le futur.

Conformément à l'article 38 du sixième contrat de gestion, conclu le 1<sup>er</sup> septembre 2016 et entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2016, l'IBPT doit émettre un avis concernant l'exécution du plan d'action.

Le présent avis de l'IBPT se fonde sur différents documents : les présentations de bpost données à l'IBPT le 7 mai 2019 concernant la satisfaction de la clientèle et le document transmis le 27 mai 2019 par bpost à l'IBPT, contenant la mesure de la satisfaction en 2018, l'analyse des résultats du plan d'amélioration 2018 et le plan d'amélioration pour 2019.

Le 12 novembre 2019, le Conseil de l'IBPT a approuvé le présent avis et l'a transmis à bpost pour l'indication éventuelle de passages à considérer comme confidentiels. La période de consultation pour bpost s'est tenue du 14 novembre 2019 au 14 décembre 2019. bpost a réagi au projet de décision le 27 novembre 2019.

## 2. CADRE JURIDIQUE

L'IBPT est chargé par l'article 14, § 1<sup>er</sup>, 6<sup>o</sup>, de la loi du 17 janvier 2003 relative au statut de l'IBPT d'une mission générale de contrôle du respect du sixième contrat de gestion entre l'État et bpost<sup>2</sup>.

Comme rappelé plus haut, l'article 38 du sixième contrat de gestion prévoit spécifiquement :

- le contrôle par l'IBPT de la mesure de la satisfaction de la clientèle de bpost quant à la qualité des missions de service public fournies par bpost et la publication des résultats de cette enquête de satisfaction ;
- un avis de l'IBPT relatif à l'exécution du plan d'amélioration 2018 et du plan d'action 2019.

Conformément à l'article 10.2 du sixième contrat de gestion, le réseau de détail de bpost comprend au moins 1 300 points de service postal.

Conformément à l'article 10.4 du sixième contrat de gestion, bpost garantira une présence postale d'au moins 650 bureaux de poste.

En outre, conformément à l'article 11.2 du sixième contrat de gestion, bpost s'assurera que les bureaux de poste sont ouverts au moins quelques heures par semaine en dehors des heures de

---

<sup>1</sup> Article 38 du sixième contrat de gestion :

« bpost effectue régulièrement, et au moins une fois par an, sous le contrôle de l'IBPT, une mesure de la satisfaction de la clientèle concernant l'exécution de ses missions de service public. Les résultats de cette mesure sont soumis annuellement à l'IBPT. Cette évaluation comprend, entre autres, la satisfaction du client vis-à-vis des différents points de service postal, par rapport au temps d'attente au guichet, à la proximité, aux heures d'ouverture, à la vitesse du service au guichet.

Tous les ans, bpost soumet à l'État un plan d'action portant sur les points qui, selon les résultats mesurés, sont susceptibles d'être améliorés. bpost soumettra également tous les ans à l'État un rapport sur l'exécution de ce plan. bpost soumet ces deux rapports pour avis à l'IBPT avant de les transmettre à l'État. Les obligations imposées à bpost dans le présent paragraphe portent sur des activités qui concernent le petit utilisateur. » Le sixième contrat de gestion (M.B. 12 septembre 2016) est d'application depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, et ce, jusqu'au 31 décembre 2020, sauf en ce qui concerne les parties non levées du cinquième contrat de gestion.

<sup>2</sup> Conformément à l'article 14, § 1<sup>er</sup>, alinéa 6, de la loi du 17 janvier 2003 relative au statut du régulateur des secteurs des postes et des télécommunications belges : « L'Institut est chargé de contrôler l'exécution de toutes les missions de service public qui sont attribuées par l'État dans le secteur postal et dans le secteur des communications électroniques. L'Institut informe tant le Ministre en charge du Secteur postal que le Ministre en charge des Entreprises publiques de l'exécution du contrat de gestion. »

bureau également. Les besoins des clients en termes d'heures d'ouverture feront partie de la mesure de la satisfaction de la clientèle prévue à l'article 38.

L'article 13 du sixième contrat de gestion oblige bpost à améliorer l'accessibilité de ses points de service postal (bureaux et points poste) pour les personnes handicapées. Le respect de cette obligation fera partie de l'enquête de satisfaction de la clientèle.

Conformément à l'article 13.1 du sixième contrat de gestion, bpost s'engage à améliorer l'accès aux bureaux de poste pour les moins valides afin de réduire la proportion de bureaux de poste difficilement accessibles à 10 % d'ici 2017.

L'article 18 du sixième contrat de gestion prévoit que bpost prendra les mesures appropriées afin de diminuer le temps d'attente aux guichets.

Conformément à l'article 18.2 du sixième contrat de gestion, le temps d'attente avant d'être servi de 80 % à 90 % de la clientèle doit être inférieur à cinq minutes.

### **3. MÉTHODE DE MESURE DE LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE**

Jusqu'en 2007, l'enquête de satisfaction de la clientèle était réalisée sur la base d'entretiens personnels. Depuis 2008, elle est réalisée sur la base d'entretiens téléphoniques.

Les aspects relatifs à la qualité contenus dans le sixième contrat de gestion concernent essentiellement les utilisateurs particuliers et les petits utilisateurs professionnels, tels que les indépendants, les professions libérales et les entreprises de moins de cinq salariés. Ce sont les résultats obtenus auprès de ces groupes-cibles que l'on trouve dans le rapport de bpost.

#### **3.1. Caractéristiques de l'enquête de satisfaction de la clientèle**

L'enquête de satisfaction de la clientèle présente les caractéristiques suivantes :

- les entretiens ont été réalisés par un bureau d'étude indépendant (Ipsos) ;
- il s'agit d'une mesure continue d'environ 500 entretiens par mois tant pour les clients résidentiels que les entreprises au sens large ;
- à partir d'un échantillon aléatoire ;
- basée sur des entretiens téléphoniques par des professionnels selon la méthode « CATI » (Computer Assisted Telephone Interview) ;
- la méthodologie a été conservée.

#### **3.2. Organisation de l'enquête**

L'enquête mesure la satisfaction de deux groupes-cibles : d'une part, les particuliers (2 400 clients résidentiels interrogés en 2018) et, d'autre part, les clients non résidentiels au sens large (3 600 clients non résidentiels en 2018), parmi lesquels 1 200 indépendants, professions libérales et petites entreprises de moins de cinq salariés. Dans le présent avis concernant la mesure de satisfaction de la clientèle de bpost de 2018, il a été uniquement tenu compte des résultats des particuliers, des indépendants, des professions libérales et des petites entreprises de moins de cinq salariés.

### 3.3. Échelle de l'enquête de satisfaction

Les personnes interrogées ont répondu sur la base d'une échelle à 7 points :

- 7 très satisfait
  - 6 satisfait
  - 5 plutôt satisfait
  - 4 ni satisfait, ni insatisfait
  - 3 plutôt insatisfait
  - 2 insatisfait
  - 1 très insatisfait
- } = **satisfait**
- } = **insatisfait**

Dans le contexte du calcul de la satisfaction<sup>3</sup> vis-à-vis de bpost, les clients attribuant un score de 6 ou 7 sont considérés comme des « clients satisfaits ». Les « clients insatisfaits » comprennent les clients « plutôt insatisfaits », les clients « insatisfaits » et les clients « très insatisfaits ». Les rapports de bpost relatifs aux années précédentes étaient basés sur le « top 3 % » (scores de 5, 6 ou 7). À partir des rapports de bpost pour l'année 2018, les clients satisfaits sont basés sur le « top 2 % » (scores de 6 ou 7).

Cet élément doit être pris en considération pour l'interprétation des résultats. Le score de satisfaction ne correspond en effet pas à la moyenne du score donné par chaque répondant pour chaque aspect du service postal, mais à la part des répondants ayant indiqué être « satisfaits » ou « très satisfaits ».

### 3.4. Adaptations à la suite du contrôle de l'enquête annuelle de satisfaction de la clientèle de bpost

PWC a réalisé pour le compte de l'IBPT un contrôle de l'enquête annuelle de satisfaction de la clientèle effectuée par bpost. À la suite de ce contrôle, bpost a établi un plan d'action qui a été approuvé par l'IBPT le 15 juin 2018.

Le tableau ci-dessous contient les recommandations de PWC et les engagements de bpost à cet égard :

---

<sup>3</sup> La satisfaction se compose de la part de clients ayant indiqué être satisfaits ou très satisfaits. Il ne s'agit donc pas d'une moyenne arithmétique calculée sur la base des scores de répondants.

	Recommandation issue du contrôle	Priorité	Statut
1	Ajout de la question concernant la satisfaction relative à la rapidité du service au guichet dans les bureaux de poste et les points poste.	Élevée	Cette question a à nouveau été ajoutée en juillet 2018. Le présent avis contient les résultats sur une période de 6 mois.
2	Également scinder le graphique des résultats en matière de satisfaction générale entre les clients résidentiels et les petits clients professionnels.	Élevée	Cela a été appliqué dans le présent avis.
3	Lors de la définition des clients satisfaits, se limiter aux clients qui ont attribué un score de 6 ou 7.	Élevée	Cela a été appliqué dans le présent avis.
4	Intégrer à nouveau un certain nombre de questions concernant le traitement des plaintes et le service clientèle.	Moyenne	Ces questions ont à nouveau été ajoutées depuis janvier 2019.
5	Afficher les résultats de la satisfaction générale et de la satisfaction par produit pour tous les points de l'échelle.	Moyenne	La répartition des résultats entre trois catégories, à savoir : les clients satisfaits (scores de 6 ou 7), les clients insatisfaits (scores de 1, 2 ou 3) et la catégorie restante (scores de 4 ou 5) est appliquée dans le présent avis.
6	Donner des garanties supplémentaires concernant le traitement des données efficace et qualitatif d'Ipsos.	Moyenne	bpost a repris cette condition dans le RFP dans le cadre de la sélection effectuée.
7	Un contrôle de la qualité supplémentaire lors du traitement des données au sein de bpost.	Moyenne	Cela a été appliqué dans le présent avis.
8	Indiquer visuellement que les résultats sont moins fiables dans le cas d'échantillons où le minimum n'a pas été atteint.	Moyenne	Cela a été appliqué dans le présent avis.

La plupart des points d'actions issus des recommandations de PWC ont déjà été mis en œuvre par bpost. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, 1 point d'action a été effectué et 1 autre point d'action a été repris dans le RFP dans le cadre de la sélection du fournisseur.

## 4. RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE DE SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE EN 2018

Dans un premier temps, l'on mesure la satisfaction générale de la clientèle. L'on mesure ensuite la satisfaction plus spécifique de la clientèle (concernant le temps d'attente, les heures d'ouverture et l'accessibilité).

### 4.1. Satisfaction générale de la clientèle

La satisfaction est mesurée de façon globale selon un certain nombre de thèmes précis :

- la satisfaction générale ;
- l'envoi de courrier en Belgique ;
- le facteur ;
- l'envoi de colis en Belgique ;
- l'envoi de colis à l'étranger ;
- la livraison du journal à temps ;
- la communication d'informations ;
- le bureau de poste ;

- le point poste.

Le présent document utilise des codes de couleur pour les scores de satisfaction afin de maximiser la lisibilité. Les codes de couleur ont été attribués à l'aide des critères suivants :

Score	Code de couleur
80 à 89	
70 à 79	
60 à 69	
50 à 59	
40 à 49	

**TABLEAU 1 : ENQUÊTE DE SATISFACTION GÉNÉRALE**

	Particuliers										Entreprises							
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
% satisfaction (score 6 - 7)																		
Satisfaction générale de la clientèle	67	67	62	68	69	72	73	74	72	71	55	67	68	71	70	69	73	67
L'envoi de courrier en Belgique	54	60	56	65	66	70	72	71	69	67	45	60	66	69	70	69	71	64
Le facteur	77	72	66	74	81	73	75	74	73	74	62	69	78	70	70	73	70	70
L'envoi de colis en Belgique	68	61	65	68	65	81	80	79	77	79	51	61	66	70	72	73	75	68
L'envoi de colis à l'étranger	48	49	61	62	64	70	72	69	68	72	39	54	49	64	65	74	66	60
La livraison du journal à temps				80	84	86	88	81	87	87		77	75	84	82	78	84	78
La communication d'informations	52	53	53	53	54	59	61	60	59	58	41	42	49	54	54	53	55	54
Le bureau de poste	63	65	66	76	81	77	78	78	78	78	50	67	74	71	68	71	71	72
Le point poste	61	65	64	74	79	77	79	80	76	81	63	69	76	72	68	69	79	77

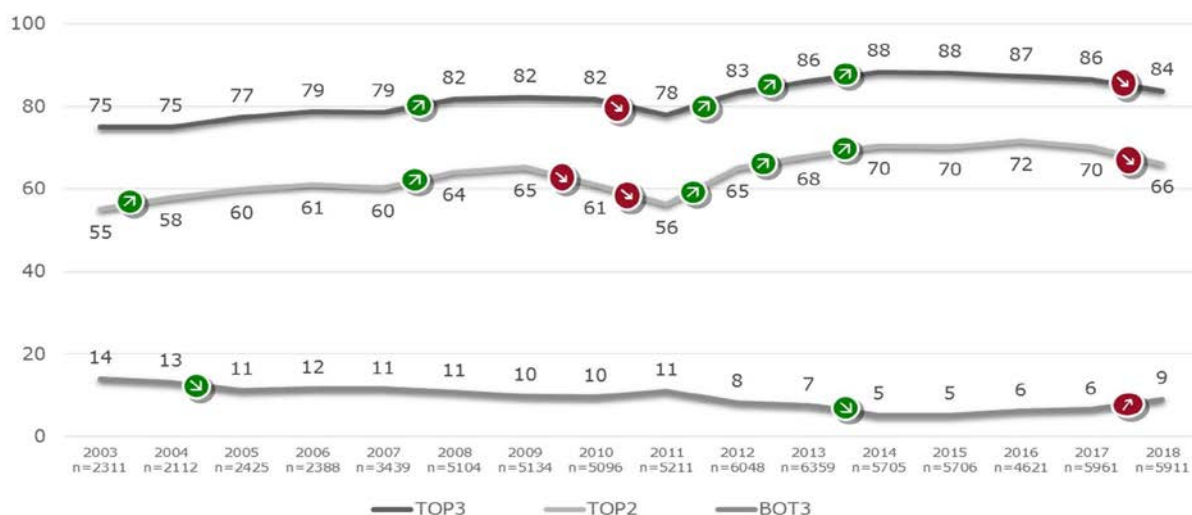
Comme l'indique le tableau ci-dessus, nous constatons que la satisfaction générale des particuliers se situe environ au même niveau que l'année passée. Toutefois, en ce qui concerne les entreprises, l'on note une nette diminution de la satisfaction de la clientèle de 73 % en 2017 à 67 % en 2018 étant donné que six sous-catégories enregistrent un plus mauvais score, une sous-catégorie ne change pas et une sous-catégorie connaît une amélioration. Dans l'ensemble, les chiffres de 2016, de 2017 et de 2018 sont assez proches pour les particuliers. La satisfaction clientèle des entreprises a davantage fluctué au cours de ces trois dernières années, 2018 étant relativement perçue comme l'année la plus mauvaise.

Pour les particuliers, les principaux changements en 2018 concernent l'augmentation de la satisfaction tant au niveau de l'envoi de colis à l'étranger que du point poste. Pour les entreprises, l'on note principalement la baisse sensible de la satisfaction clientèle en matière d'envoi de courrier en Belgique, d'envoi de colis en Belgique et à l'étranger et de livraison du journal à temps.

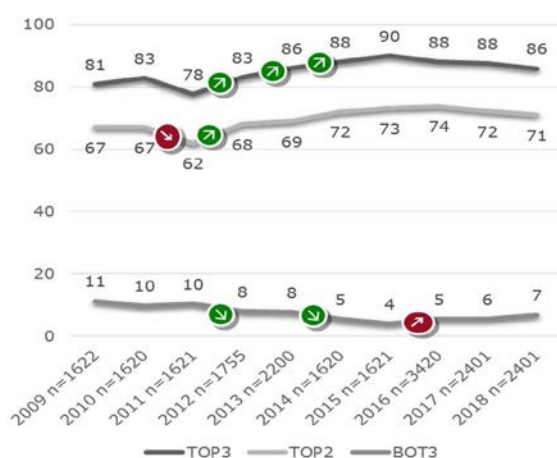
L'évolution de la satisfaction générale de la clientèle de bpost est illustrée dans le graphique 1. Entre 2003 et 2010, la satisfaction générale de la clientèle (en %) correspondait à l'indice de satisfaction des clients résidentiels, la mesure n'étant pas d'application pour les entreprises.

Depuis 2010, la satisfaction générale de la clientèle (en %) correspond à la moyenne (50/50) de l'indice de satisfaction des clients résidentiels et de celui des clients non résidentiels faisant l'objet du présent rapport, à savoir les indépendants, les professions libérales et les entreprises de moins de cinq salariés.

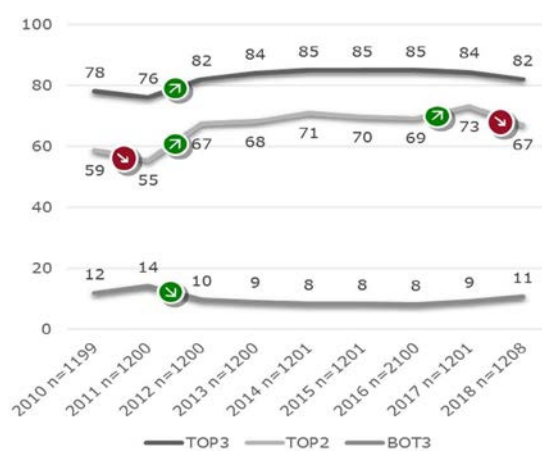
**FIGURE 1 : ÉVOLUTION DE LA SATISFACTION GÉNÉRALE DE LA CLIENTÈLE (EN %)**



Satisfaction des particuliers :



Satisfaction des entreprises :



En 2018, la satisfaction générale de la clientèle (« TOP 2 % ») a baissé en raison de la baisse significative de la satisfaction des entreprises de 6 points de pourcentage. Il s'agit de la baisse la plus nette de ces neuf dernières années dans le segment des entreprises concernant les indépendants, les professions libérales et les petites entreprises de moins de cinq salariés.

**4.2. Satisfaction de la clientèle sur des points spécifiques**

Pour les points spécifiques (les heures d'ouverture des bureaux de poste, l'accessibilité aux personnes handicapées et le temps d'attente aux guichets) indiqués aux articles 11, 13 et 18 du sixième contrat de gestion, cette enquête générale a mesuré les éléments suivants :

- le temps d'attente aux guichets et dans les points poste (voir point 4.2.1) ;



- les heures d'ouverture des bureaux de poste et des points poste en dehors des heures normales de bureau (voir point 4.2.2) ;
- l'accessibilité des bureaux de poste et des points poste notamment aux personnes handicapées (voir point 4.2.3).

#### 4.2.1. Satisfaction par rapport au temps d'attente aux guichets et dans les points poste

En 2018, la satisfaction relative au temps d'attente avant d'être servi augmente pour les particuliers, tant en ce qui concerne les bureaux de poste que les points poste, et pour les entreprises, en ce qui concerne les bureaux de poste. La satisfaction des particuliers concernant le temps d'attente dans le point poste augmente de manière significative en 2018 de 9 points de pourcentage. La satisfaction des entreprises concernant le temps d'attente en général est nettement plus faible que celle des particuliers.

**TABLEAU 2 : SATISFACTION QUANT AUX TEMPS D'ATTENTE AUX GUICHETS POSTAUX ET DANS LES POINTS POSTE**

	Particuliers											Entreprises								
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
% satisfaction (score de 6 ou 7)																				
Temps d'attente avant d'être servi au bureau de poste	40	42	43	56	54	60	58	61	57	61	27	32	34	41	42	49	53	47	49	51
Temps d'attente avant d'être servi au point poste	51	51	50	60	64	63	61	69	63	72	44	46	54	51	66	63	64	59	69	66

Afin de diminuer le temps d'attente aux guichets, bpost a introduit en 2011 un système de mesure spécifique appelé « Waiting Queue » qui lui permet de mesurer les temps d'attente via un système de tickets. [CONFIDENTIEL]

Le tableau 3 reprend les résultats des mesures internes de bpost. Les résultats de bpost indiquent que dans 86,9 % des cas, les clients doivent attendre moins de 5 minutes, tandis que dans plus de 4,3 % des cas, les clients doivent attendre plus de 10 minutes. Les temps d'attente moyens dans les bureaux de poste se sont améliorés en 2018 pour les trois catégories différentes mesurées.

**TABLEAU 3 : TEMPS D'ATTENTE AUX GUICHETS POSTAUX<sup>4</sup>**

Délai d'attente moyen dans le bureau de poste	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
< 5'	77,0 %	82,0 %	84,3 %	83,5 %	84,4 %	85,8 %	85,4 %	82,4 %	85,2 %	86,9 %
5'-10'	13,0 %	12,0 %	10,3 %	10,7 %	10,3 %	9,8 %	10,4 %	11,2 %	10,1 %	8,8 %
> 10'	10,0 %	6,0 %	5,4 %	5,9 %	5,3 %	4,4 %	4,2 %	6,4 %	4,7 %	4,3 %

<sup>4</sup> Source bpost (données non vérifiées)

#### 4.2.2. Satisfaction quant aux heures d'ouverture des bureaux de poste et des points poste en dehors des heures normales de bureau

En 2018, les particuliers étaient davantage satisfaits des heures d'ouverture des bureaux de poste et des points poste. En revanche, les entreprises étaient moins satisfaites en 2018 des heures d'ouverture des bureaux de poste et des points poste. La satisfaction des entreprises quant aux heures d'ouverture des bureaux de poste a baissé de manière significative en 2018.

**TABLEAU 4 : SATISFACTION QUANT AUX HEURES D'OUVERTURE DES BUREAUX DE POSTE ET DES POINTS POSTE EN DEHORS DES HEURES NORMALES DE BUREAU**

	Particuliers										Entreprises									
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
% satisfaction (score de 6 ou 7)																				
Heures d'ouverture des bureaux de poste	58	55	53	58	58	56	55	52	50	57	46	46	44	49	52	54	52	45	51	40
Heures d'ouverture des points poste	75	71	72	75	78	73	70	72	75	78	72	69	68	77	81	71	75	69	76	73

Le tableau 5 montre les heures d'ouverture par semaine, les heures d'ouverture après 17 heures et les heures d'ouverture le samedi des « points de service postal ».

**TABLEAU 5 : NOMBRE TOTAL DE POINTS DE VENTE ET HEURES D'OUVERTURE<sup>5</sup>**

Nombre de points de service postal et heures d'ouverture de ceux-ci	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre total de points de service postal	1403	1394	1375	1340	1343	1344	1342	1337	1336	1335
Heures d'ouverture par semaine (total)	70482	69102	67500	65295	65417	65877	65478	63310	63953	64309
Nombre moyen d'heures d'ouverture par semaine	50,55	49,45	48,9	48,75	48,35	48,9	48,65	47,2	47,7	47,85
Nombre de points de service postal ouverts après 17h	981	985	899	869	901	898	1328	1315	1316	1309
Nombre de points de service postal ouverts le samedi	1212	1189	1162	1134	1143	1145	1142	1199	1200	1201

Le réseau de détail de bpost est constitué de « points de service postal » qui peuvent être un bureau de poste, une halte postale ou un magasin postal. Sur la base du tableau ci-dessus, l'on peut constater que le nombre de points de service postal a légèrement diminué depuis 2009.

En outre, il convient de souligner que la plupart des points de service postal en 2007 étaient des bureaux de poste, alors qu'aujourd'hui environ la moitié d'entre eux sont des points poste.<sup>6</sup> En 2018, 98 % des points de service postal étaient ouverts après 17h (contre 67 % en 2014) et 90 % étaient ouverts le samedi.

Tant le nombre d'heures d'ouverture par semaine que le nombre moyen d'heures d'ouverture par semaine des points de service postal a légèrement augmenté en 2018.

<sup>5</sup> Source bpost (données non vérifiées)

<sup>6</sup> Voir pour ce faire également le tableau 7.

### 4.2.3. Satisfaction par rapport à l'accessibilité des bureaux de poste/points poste

La satisfaction des particuliers et des entreprises en matière d'accessibilité et de proximité des bureaux de poste et points poste est restée pratiquement au même niveau en 2018 qu'en 2017, à l'exception de la satisfaction des entreprises en matière d'accessibilité, où l'on note une baisse de 9 points de pourcentage.

**TABLEAU 6 : ACCESSIBILITÉ DES BUREAUX DE POSTE/POINTS POSTE**

	Particuliers										Entreprises									
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
% satisfaction (score de 6 ou 7)																				
Accessibilité (notamment aux personnes handicapées)	58	58	57	57	61	57	56	62	61	60	49	50	48	56	56	59	57	56	59	50
La proximité d'un bureau de poste	59	61	58	65	69	66	68	67	69	68	53	50	51	62	67	61	64	63	66	66
La proximité d'un point poste	66	59	65	71	74	77	71	75	77	77	60	61	61	71	76	66	69	71	78	76

Les détails concernant le nombre de « points de service postal » ainsi que la répartition en nombre de bureaux de poste et de points poste figurent dans le tableau ci-après. En 2018, le nombre de bureaux de poste a diminué de 1 unité et le nombre de points poste est resté stable par rapport à 2017.

**TABLEAU 7 : ÉVOLUTION ET RÉPARTITION DES « POINTS DE SERVICE POSTAL »**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Bureaux de poste	716	690	676	670	669	669	664	662	662	661
Points poste	687	704	699	670	674	675	678	675	674	674

### 4.3. Synthèse et conclusion de l'IBPT

Conformément aux dispositions de l'article 38, et des articles 11.2, 13 et 18 du sixième contrat de gestion, l'IBPT constate que bpost a bien procédé en 2018 à la mesure de quatre indices de satisfaction, à savoir un indice de satisfaction générale, un indice concernant le temps d'attente aux guichets, un indice pour les heures d'ouverture des bureaux et des points poste et un indice concernant l'accessibilité des bureaux et points poste pour les personnes handicapées.

Les résultats de la mesure de la satisfaction générale de la clientèle de 2018 réalisée par bpost ont baissé par rapport à 2017. La satisfaction a diminué globalement de 1 point de pourcentage auprès des particuliers. L'on note également une baisse significative de 6 points de pourcentage dans le segment des entreprises en ce qui concerne les indépendants, les professions libérales et les petites entreprises de moins de cinq salariés.

Le segment des clients insatisfaits (voir figure 1 : BOT 3 %, à savoir les scores de 1, 2 et 3) a connu une importante évolution négative continue au cours de ces quatre dernières années, tant au niveau des particuliers que des entreprises. En 2015, le meilleur score de ces neuf dernières années a été atteint pour le segment BOT 3 %, tant au niveau des particuliers que des entreprises, avec respectivement 4 % et 8 %. Au cours de la période 2015-2018, le BOT 3 % augmente de trois points de pourcentage tant pour les particuliers que pour les entreprises, jusqu'à respectivement 7 % et 11 %. La nette tendance négative au sein du segment des clients insatisfaits, tant pour les particuliers que pour les entreprises, au cours des quatre dernières années est lourde de sens.

L'IBPT conclut que les temps d'attente aux guichets dans les bureaux de poste se sont améliorés pour les trois catégories différentes de temps d'attente mesurées. Le temps d'attente inférieur à 5 minutes s'est amélioré de 1,7 point de pourcentage en 2018. Le degré de satisfaction des particuliers concernant le temps d'attente dans les points poste a augmenté de manière significative de 9 points de pourcentage. La satisfaction relative aux heures d'ouverture des points poste tant chez les particuliers (en moyenne environ 15 points de pourcentage de plus) que chez les entreprises (en moyenne environ 20 points de pourcentage de plus) est systématiquement beaucoup plus élevée que la satisfaction relative aux heures d'ouverture des bureaux de poste pour la période de 2011 à 2018 inclus.

Le nombre d'heures d'ouverture par semaine a augmenté de 0,6 % en 2018.

La communication d'informations affiche le plus mauvais score des huit sous-catégories mentionnées au tableau 1 pour les huit dernières années. Dans son rapport annuel 2018 (pages 34 à 37 incluse), le service de médiation pour le secteur postal mentionne explicitement l'inaccessibilité du service à la clientèle de bpost parce que les clients n'ont pas pu introduire leur plainte par le biais des procédures prévues par bpost. L'IBPT conseille à bpost d'entreprendre des actions appropriées à cet égard.

Dans son rapport annuel 2018 (pages 26 à 31 incluse), le service de médiation pour le secteur postal mentionne le fait que 93 % des litiges relatifs à l'envoi de colis sont attribuables à bpost. Le pourcentage des plaintes liées à bpost concernant les colis est considérablement plus élevé que la part de marché de bpost en termes de volume concernant les colis. L'IBPT conseille à bpost de corriger ses performances relativement plus faibles par rapport à ses concurrents en matière de plaintes recevables déposées auprès du service de médiation pour le secteur postal.

Le plan d'action de bpost établi par bpost à la suite du contrôle de l'enquête de satisfaction de la clientèle a déjà été exécuté en grande partie. 1 point d'action du plan d'action de bpost sera exécuté à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019 et un autre point d'action a été repris dans le RFP lors de la sélection du fournisseur.

## **5. Rapport concernant l'exécution du plan d'amélioration 2018**

Depuis 2012, bpost a décidé de restructurer son approche afin d'améliorer la satisfaction générale du consommateur. Cette restructuration se fait depuis lors selon quatre axes :

- la voix du client ;
- les produits et processus ;
- les clients ;
- le personnel et le changement.

L'évaluation par l'IBPT de l'exécution du plan d'amélioration 2018 est reprise ci-après.

## 5.1. La voix du client

La voix du client est relevée via : (i) la mesure de la satisfaction générale, (ii) les études de satisfaction transactionnelles (par ex. : e-shop, le service de déménagement, le service clientèle, les bureaux de poste), (iii) les demandes d'information et les plaintes déposées par le client (par ex. : service clientèle, forum en ligne, chatbot) et (iv) les réseaux sociaux.

En 2018, la direction a été régulièrement informée de la voix du client. Les collaborateurs de bpost ont été informés de la satisfaction du client. Depuis quelques années, la satisfaction du client a également un impact sur la rémunération variable de tous les collaborateurs.

## 5.2. Les produits et processus

Dans la rubrique « Produits et processus », bpost a centré son approche sur quatre domaines prioritaires :

- la livraison correcte ;
- la distribution correcte des colis ;
- le courrier recommandé ;
- le service de déménagement, qui organise le suivi du courrier d'une personne qui déménage à sa nouvelle adresse.

### 5.2.1. Distribution correcte du courrier

Des efforts ont été consentis pour améliorer les processus de distribution et pour exécuter une livraison correcte. En 2018, l'insatisfaction en matière d'exactitude de la distribution a toutefois augmenté de manière significative de 6 % à 11 %.

Les plaintes relatives à la distribution (par ex. : distribution en retard ou erronée, ne pas avoir sonné à la porte, envois endommagés) sont particulièrement mises en évidence avec l'outil Klara. Les plaintes distinctes peuvent être associées au facteur concerné. Chaque plainte individuelle est examinée et le facteur reçoit un feedback à la suite d'une plainte d'un client. En 2018, le processus de transmission de la plainte du centre de contact au facteur a été analysé dans le but d'adapter et de raccourcir ce flux.

**TABLEAU 8 : SATISFACTION EN MATIÈRE DE QUALITÉ DE LA DISTRIBUTION**

	Particuliers											Entreprises										
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
% satisfaction (score de 6 ou 7)																						
Distribution correcte par le facteur	77	72	66	74	81	73	75	74	73	74	70	63	62	69	78	70	70	73	70	70		
Réception des journaux et périodiques				80	84	86	88	81	87	87				77	75	84	82	78	84	78		

Les chiffres de satisfaction concernant la distribution correcte par le facteur restent stables chez les particuliers et les entreprises. Les chiffres de satisfaction en termes de réception des journaux et périodiques ont diminué de 6 points de pourcentage en 2018.

### 5.2.2. Distribution correcte des colis

Le taux de satisfaction concernant l'envoi des colis a augmenté chez les particuliers de 2 points de pourcentage pour atteindre 79 %, mais a connu une baisse significative de 7 points de pourcentage auprès des entreprises pour atteindre 68 % en 2018. Il s'agit notamment de la conséquence des grèves chez bpost de novembre 2018.

### 5.2.3. Courrier recommandé

La satisfaction des clients tant en ce qui concerne l'envoi que la réception du courrier recommandé est restée stable en 2018.

Pour l'envoi, les petites entreprises peuvent utiliser le « Quickstamp » sans devoir se rendre au bureau de poste. En 2018, les volumes d'envois via « Quickstamp » étaient relativement faibles, ce qui n'a eu par conséquent aucune influence sur la satisfaction des entreprises en matière d'envoi de courrier recommandé.

Sur une période plus longue, la satisfaction relative à la réception de courrier recommandé s'est améliorée et l'insatisfaction a diminué.

**TABLEAU 9 : SATISFACTION CONCERNANT LE COURRIER RECOMMANDÉ**

	Particuliers										Entreprises									
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
% satisfaction (score de 6 ou 7)																				
La facilité de recevoir des envois recommandés	44	44	41	47	46	48	48	52	50	48	38	32	33	34	40	48	48	47	48	49
La facilité d'envoyer des envois recommandés	52	54	53	63	59	63	62	65	65	66	44	44	47	49	55	63	62	59	63	58

Dans l'ensemble, les taux de satisfaction ont légèrement baissé en 2018.

### 5.2.4. Le service de déménagement

En 2018 s'est poursuivie l'étude transactionnelle analysant la satisfaction des clients concernant le processus contractuel et le service. Les résultats de l'étude se sont révélés positifs.

En 2018, un chatbot a été mis en place en tant que canal numérique supplémentaire et la rubrique des questions fréquentes sur le site Internet a été entièrement revue.

## 5.3. Les clients

En 2018, des initiatives ont été entreprises concernant les bureaux de poste, les points poste et le service clientèle.

### 5.3.1. Bureaux de poste

En 2018, de l'attention a été consacrée à la structure d'accueil et de communication standard mise en place par bpost afin de mesurer l'amabilité et le service. Au dos du ticket de caisse, le client était invité à donner son feedback en ligne. Cette initiative permet de mesurer les prestations au niveau du bureau.

67 bureaux ont été transformés dans le cadre du projet « boost professional image ». Celui-ci vise l'amélioration de la communication à l'extérieur et à l'intérieur du bureau, à augmenter l'efficacité en ajoutant des boîtes et/ou guichets de dépôt et en introduisant des caisses rapides dans des « fast zones ». L'image professionnelle a également fait l'objet d'une certaine attention avec les guichets PME. Une carte avantage a également été lancée afin de pouvoir encore mieux servir les petits clients professionnels. Des « drop boxes » (boîtes de dépôt) ont été prévues dans 41 bureaux supplémentaires afin de permettre le dépôt rapide de colis affranchis. 241 bureaux disposent de « drop boxes ». Les bureaux plus grands comportent également des guichets de dépôt où les clients peuvent déposer leurs colis non affranchis. De nouveaux concepts de magasins ont été testés comme les pop-up stores lors de la période de fin d'année.

Le nombre de bureaux accessibles aux personnes moins valides a augmenté à 90 % en 2018. La modification des heures d'ouverture s'est poursuivie au niveau local. Les temps d'attente ont évolué de manière positive en 2018. Cette même année, 5000 visites de « mystery shopping » de bureaux de poste et de points poste ont à nouveau eu lieu afin d'analyser la rapidité et la qualité de la visite.

### 5.3.2. Services clientèle

À la suite du contrôle, les questions concernant le traitement des plaintes et le service clientèle réintégreront le questionnaire à partir de janvier 2019.

Après chaque contact avec le service clientèle, le client peut toujours donner du feedback sur les appels téléphoniques ou les contacts par e-mail avec le back office. Ces mesures permettent également de soutenir le coaching des agents. Le processus de traitement des plaintes a été examiné en 2018 pour différents produits et services.

En 2018, des contacts téléphoniques entre l'agent et le client ont été enregistrés pour vérifier à quel niveau il serait possible d'améliorer l'approche et l'amabilité de l'agent. Une toute nouvelle formation a été donnée en 2018 aux agents qui ont des contacts téléphoniques avec les clients. Le menu téléphonique a été davantage optimisé. Par exemple, le client reçoit un SMS avec le lien vers le site Internet Track & Trace lorsqu'il appelle pour obtenir des informations sur son colis.

Les formulaires en ligne destinés aux particuliers qui souhaitent introduire une plainte ont été clarifiés afin que le client puisse déjà trouver une réponse en remplissant le document. Les clients posant leurs questions ou exprimant leur insatisfaction sur les réseaux sociaux reçoivent également de l'aide le cas échéant. bpost a prévu une équipe qui y est spécialement dédiée. Des tests ont été réalisés avec des chatbots et live chat.

### 5.3.3. Informations

En 2018, des adaptations ont été apportées au site Internet et un chatbot a été ajouté pour le service de déménagement et le produit bpaid.

## 5.4 Le personnel et les changements

En 2018, au moins une communication a été envoyée par trimestre à l'ensemble de l'organisation de bpost pour focaliser l'attention sur l'orientation client.

## 5.5 Avis de l'IBPT concernant le Plan d'action 2018

En 2018, la satisfaction générale des particuliers est restée pratiquement stable, contrairement à celle des entreprises qui a connu une forte diminution de 6 points de pourcentage. L'évolution de la satisfaction client des entreprises a été indéniablement plus volatile que celle des particuliers au cours de ces trois dernières années. Sur ces sept dernières années, la satisfaction client des entreprises a atteint un pic de 73 % en 2017 (+ 4 points de pourcentage par rapport à 2016) pour ensuite baisser à 67 % en 2018 (- 6 points de pourcentage par rapport à 2017). La satisfaction générale moyenne au cours des sept dernières années atteint 71,3 % pour les particuliers et 69,3 % pour les entreprises. La baisse de la satisfaction client des entreprises en 2018 peut donc être expliquée en grande partie par le pic de 2017.

Les mesures internes de bpost indiquent que l'accessibilité des bureaux de poste pour les personnes moins valides a atteint 90 % à la fin de 2018. Conformément à l'article 13.1 (a) du sixième contrat de gestion, bpost s'est engagée à améliorer l'accès aux bureaux de poste pour les moins valides afin de réduire la proportion de bureaux de poste difficilement accessibles à 10 % en 2017. L'objectif du sixième contrat de gestion concernant l'accessibilité pour les moins valides a été atteint avec 1 an de retard.

## 6. PLAN D'ACTION 2019

Pour 2019, le plan d'action de bpost repose sur 4 piliers : la voix du client, les produits et processus, les points de contact avec le client, ainsi que le personnel et l'engagement.

### 6.1. La voix du client

En 2019, bpost met l'accent sur la continuité. bpost est à l'écoute des clients à travers différents canaux, à savoir : les mesures de la satisfaction, les études de satisfaction transactionnelles de différents produits et canaux, les demandes d'informations des clients, les plaintes et les médias sociaux.

Sur la base de ces sources d'informations, des recommandations sont proposées à l'équipe de direction afin d'améliorer la satisfaction générale des clients à l'égard de bpost.

### 6.2. Les produits et processus

En 2019, un processus abrégé sera mis en œuvre afin que les plaintes concernant la livraison correcte (par ex. : le facteur n'a pas sonné à la porte, le facteur n'a pas attendu après avoir sonné) soient directement transmises au facteur responsable via l'utilisation de formulaires en ligne, sans intervention du service clientèle.



Pour les colis, bpost prévoit les points d'action suivants en 2019 :

- Une compensation plus rapide en cas de dommages, de perte ou de livraison en retard du colis ;
- Le Track & Trace permettra une meilleure communication avec le client en cas d'incidents ou de perturbations locales au sein du réseau opérationnel ;
- Une application pour smartphones sera disponible afin que le client puisse suivre le statut de son colis et l'on examinera également comment intégrer le Track & Trace de colis provenant d'autres opérateurs dans cette application ;
- Quelques options sont ajoutées à la plateforme pour la création d'étiquettes de colis, comme les étiquettes de colis avec livraison le samedi ou avec une signature ;
- Une préférence peut être indiquée par colis.

Pour les envois recommandés, bpost prévoit en 2019 un projet pilote dans le cadre duquel le destinataire autorise bpost à déposer l'envoi recommandé dans la boîte aux lettres en cas d'absence.

Concernant le service de déménagement, bpost poursuivra le développement du chatbot, l'étude de satisfaction transactionnelle sera également poursuivie et l'on examinera s'il est possible d'améliorer le processus contractuel.

### 6.3. Les clients

bpost vise une augmentation du pourcentage de réponses à l'étude transactionnelle dans les bureaux de poste ainsi qu'une amélioration du rapportage à cet égard. bpost cherche également à améliorer le rendu des résultats afin d'affiner le feedback au réseau. Afin d'améliorer les temps d'attente, divers projets pilotes ont été menés : self-scanning des colis par l'expéditeur et dépôt dans une « drop box », une machine de vente en self-service, une cabine d'essayage pour les vêtements achetés en ligne, un bac de recyclage pour les boîtes en carton. Le réaménagement des bureaux de poste fait également l'objet d'une étude.

bpost mettra en œuvre diverses initiatives concernant le service clientèle, à savoir : l'introduction d'un outil en ligne pour le suivi des plaintes par les clients, une nouvelle formation pour les agents du back office mettant l'accent sur les compétences en écriture, un outil de coaching pour les différents centres de contact afin d'harmoniser les normes de coaching et un module de calcul automatique pour les agents afin de calculer le montant à compenser pour les colis.

En 2019, bpost améliorera la fourniture d'informations sur le site Internet les brochures et les canaux d'information.

### 6.4. Le personnel et l'engagement

En 2019, une cinquième composante est ajoutée à l'index des clients, à savoir : le NPS des destinataires résidentiels de colis.

L'index des clients se compose à partir de 2019 :

- (1) De la satisfaction générale des clients résidentiels ;
- (2) Du score NPS des clients professionnels ;
- (3) De la livraison dans les temps des envois de correspondance, qui tiendra compte à partir de 2019 de la séparation entre les envois prior et non prior ;
- (4) De la distribution qualitative de colis ;
- (5) D'une cinquième nouvelle composante : le score NPS des destinataires résidentiels de colis.

Les bonus non récurrents et les rémunérations variables de tous les collaborateurs de bpost sont influencés par l'index des clients.

## 6.5. Avis de l'IBPT

L'IBPT encourage bpost à continuer d'améliorer ses services afin de maintenir ou d'accroître la satisfaction de la clientèle.

## 7. CONCLUSION GÉNÉRALE

Sur la base des informations dont il dispose, l'IBPT constate que des mesures ont été effectuées par bpost pour évaluer le niveau de satisfaction de sa clientèle en 2018 et émet un avis favorable quant à la réalisation du plan d'action 2018 et aux mesures d'amélioration envisagées pour 2019.

Le rapportage dans le présent avis a été modifié par rapport aux années précédentes : TOP 2 % (score de 6 ou 7) à partir de cette année au lieu de TOP 3 % (score de 5, 6 ou 7) pour les années précédentes pour les clients satisfaits et l'ajout du BOT 3 % (score de 1, 2 ou 3) pour les clients les moins satisfaits sur une échelle de sept points.

Selon bpost, il ressort de la mesure de la satisfaction de la clientèle de 2018 réalisée par bpost que la satisfaction de la clientèle en 2018 est restée pratiquement identique mais aussi que la satisfaction client des entreprises a baissé de manière significative. Selon bpost, la baisse est principalement imputable aux grèves opérationnelles chez bpost en novembre 2018 et lors des mois suivants.

Selon bpost, les éléments suivants méritent enfin une attention particulière :

- La baisse de la satisfaction des entreprises concernant les colis nationaux ;
- La baisse de la distribution correcte du courrier pour les entreprises ;
- Les heures d'ouverture des bureaux de poste pour les entreprises ;
- L'accessibilité des bureaux de poste pour les particuliers et les entreprises ;
- Les colis internationaux pour les entreprises ;
- les heures d'ouverture des bureaux de poste chez les clients résidentiels.

L'IBPT suggère à bpost d'améliorer prioritairement les indices affichant un score inférieur à 60 % pour le TOP 2 %, à savoir :

pour la clientèle professionnelle :

- |   |        |
|---|--------|
| - le temps d'attente avant d'être servi dans le bureau de poste | (59 %) |
| - la satisfaction relative à l'envoi de courrier recommandé     | (58 %) |
| - la satisfaction relative au site Internet                     | (57 %) |
| - la distribution correcte de la correspondance                 | (55 %) |
| - la distribution à temps de la correspondance                  | (54 %) |
| - la satisfaction relative à l'information                      | (54 %) |
| - le temps d'attente dans les bureaux de poste                  | (51 %) |
| - l'accessibilité des bureaux de poste                          | (50 %) |
| - la satisfaction relative à la réception d'envois recommandés  | (49 %) |
| - les heures d'ouverture des bureaux de poste                   | (40 %) |

pour la clientèle résidentielle :

- la distribution à temps de la correspondance (58 %)
- la satisfaction relative à l'information (58 %)
- les heures d'ouverture des bureaux de poste (57 %)
- la satisfaction relative à la réception d'envois recommandés (48 %)

Axel Desmedt  
Membre du Conseil

Jack Hamande  
Membre du Conseil

Luc Vanfleteren  
Membre du Conseil

Michel Van Bellinghen  
Président du Conseil

## **Annexes :**

Aperçu des éléments de la prestation de services – TOP 2 %  
[CONFIDENTIEL]

Aperçu des éléments de la prestation de services – BOT 3 %  
[CONFIDENTIEL]

Aperçu des éléments de la prestation de services – Clients neutres (score de 4 ou 5 sur 7)  
[CONFIDENTIEL]

Classements des éléments de la prestation de services – TOP 2 %  
[CONFIDENTIEL]