



# Changer pour faire progresser L'ACTIVITÉ DE TNT LIÈGE



Au mois de septembre dernier, Jean Muls prenait les rênes de TNT Liège. Manager d'expérience, cet ingénieur civil, détenteur d'un MBA, a tout au long de sa carrière piloté des sociétés d'envergure au sein desquelles il a su insuffler une dynamique nouvelle. Quelques mois après son arrivée, il nous dévoile les défis qu'il entend relever pour assurer la pérennité du centre de tri liégeois.

## **Vous dirigez TNT Liège depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2015. Quelle est la mission qui vous a été confiée ?**

**J.M. :** « Je n'ai pas reçu d'instructions prédéfinies. C'est à moi, après une analyse approfondie de la situation, de formuler ce qui est mon plan d'action en tant qu'Administrateur Délégué du Hub. Dès à présent, cependant, un constat s'impose : TNT Liège est le centre nerveux du groupe à l'échelle mondiale. Deux colis sur trois voyageant à travers le monde transitent par Liège. C'est dire l'importance du hub liégeois. Cette position névralgique éveille des attentes importantes de la part de TNT par rapport à son hub. Sa performance ayant été mise à mal, des changements s'imposent donc pour redonner à ce centre de tri la dynamique qui doit être la sienne. »

## **Ce n'est pas la première fois, au cours de votre carrière, que vous êtes amené à piloter des changements de grande envergure...**

**J.M. :** « En effet. À mon retour en Belgique, en 2001, j'ai notamment repris une partie de la Sabena en faillite pour en faire une société d'assistance au sol performante, une mission que tous considéraient comme un audacieux pari. J'ai également redynamisé AIB Vinçotte à une époque où l'entreprise rencontrait d'importants problèmes de liquidité qui auraient pu signifier sa fin. Mais au terme de quatre années de travail, AIB Vinçotte s'est lancé sur de nouveaux marchés et j'y ai recruté 800 collaborateurs. Plus récemment, j'ai remis sur les rails les filiales belges du groupe Imtech dont la rentabilité était en berne. Je les ai en partie restructurées et inscrites sur de nouveaux segments commerciaux. Aujourd'hui, alors que le groupe a dû déposer son bilan, Imtech Belgium est toujours bien présente. »

## **Ces changements se sont parfois accompagnés de décisions impopulaires...**

**J.M. :** « C'est exact. J'ai, dans certains cas, été amené à prendre des décisions difficiles qui ont eu un impact social conséquent. Mais d'autres décisions ont permis la création d'emplois. Parallèlement, s'il m'est arrivé de fermer certains pans d'activité, j'ai également donné naissance à d'autres. Quels que soient les changements entrepris au cours ma carrière, ceux-ci ont toujours eu pour finalité d'aboutir à une pérennisation de l'entreprise et à un repositionnement de celle-ci sur le chemin du futur. Je ne poursuis pas d'autres objectifs dans le cadre de mon rôle chez TNT. »

## **Avez-vous déjà identifié les points sur lesquels vous allez agir ?**

**J.M. :** « A l'heure d'aujourd'hui, j'ai identifié trois grands axes d'action. Tout d'abord, comme vous le savez certainement, nous avons entrepris un important programme de modernisation de nos outils de tri. Représentant un investissement de 70 millions d'€, celui-ci doit nous permettre d'améliorer notre capacité, notre ergonomie, notre sécurité et notre productivité. Je veillerai à ce que cette modernisation porte ses fruits et nous permette d'améliorer nos performances. Je relancerai, ensuite, notre processus d'amélioration permanente qui a pour objectif de s'assurer que les travailleurs s'accaparent leur environnement de travail ainsi que les outils mis à leur disposition et affichent un important degré d'implication. Enfin, je travaillerai sur la politique des ressources humaines et nos relations sociales de manière à ce qu'elles soient en phase avec tous nos collaborateurs. »

## **La presse a récemment fait état d'une reprise de TNT par FedEx: qu'en est-il ?**

**J.M. :** « Le secteur de la livraison express a fortement été impacté par la crise de 2008, ce qui a conduit à sa consolidation. FedEx a fait une offre de rachat de TNT. Les deux parties sont confiantes que le processus aboutira dans les semaines à venir. La reprise de TNT par le groupe américain FedEx est assurément une excellente option pour le futur du groupe TNT, le plus petit des quatre acteurs mondiaux. En ce qui concerne l'activité du hub à Liège, il viendra s'adjoindre aux deux hubs à partir desquels FedEx opère aujourd'hui sur le sol européen. En tant que Directeur Général du Hub, je suis personnellement d'avis qu'il nous faudra assurer la compétitivité de Liège pour consolider sa position. »

## **Êtes-vous confiant pour le futur de TNT Liège ?**

**J.M. :** « Absolument, car nous avons de nombreux atouts entre les mains : un outil en phase de modernisation, une position géographique idéale sur un aéroport destiné au transport de marchandises, un savoir-faire indéniable, ainsi qu'une farouche volonté de réussir. Je consacrerai ce début d'année à affiner ma vision et veillerai à l'adhésion de mes équipes. Je m'emploierai, ensuite, à convaincre tous les acteurs que je rencontrerai que les actions que je veux mettre en œuvre n'ont pour autre but que de pérenniser l'activité à Liège dans le nouveau contexte TNT-FedEx. »

