

## PROFIL

- 38 ans, née à Bruxelles
- 2007 : master en *management science* à la Solvay Brussels School
- 2007 : MBA à la Darden School of Business, Université de Virginie (Etats-Unis)
- 2007 : démarre sa carrière à la banque Degroof
- 2011 : diplôme d'analyste financier du CFA Institute
- 2013 : *executive master* en *management* à la Solvay Brussels School
- 2015 : CEO de Ziegler

DEPUIS HUIT ANS À LA TÊTE DE ZIEGLER

# Diane Govaerts élue Manager de l'Année

Comme chaque année, Trends-Tendances a remis le prix du Manager de l'Année. Un titre qui a distingué cette année Diane Govaerts, CEO du groupe Ziegler, leader européen du transport et de la logistique.

CAMILLE DELANNOIS / PHOTOS : FRÉDÉRIC SIERAKOWSKI

“

Q

Quand je suis arrivée à la tête de l'entreprise, sur papier, j'avais tous les défauts”, se souvient Diane Govaerts, directrice générale du groupe Ziegler, leader européen en transport et en logistique. “J'avais tout juste 30 ans, je suis une femme, pas du secteur, et, en plus, l'arrière-petite-fille du fondateur.” Ses défauts, comme elle les appelle, sont en fait devenus des qualités qui lui ont forgé le caractère nécessaire afin de mener à bien la nouvelle stratégie du groupe. Une stratégie axée sur la digitalisation et l'environnement que la jeune femme a écrite et présentée à l'ensemble de son équipe dès son arrivée. “En réalité, être l'arrière-petite-fille du fondateur m'a obligée à travailler trois fois plus que n'importe qui d'autre pour montrer que je méritais mon titre de CEO.” Diane Govaerts est la quatrième génération de l'entreprise familiale. C'est Arthur Joseph Ziegler, son arrière-grand-père, qui a fondé l'entreprise en 1908. “Il venait de Suisse mais, suite à un stage effectué à Bruxelles, il s'y est établi.” Ensuite, Arthur Edouard Ziegler, deuxième génération, a pris les rênes de l'entreprise. “Il est resté 74 ans à la tête du

groupe, qui a notamment bénéficié d'un coup de boost incroyable lors de l'Expo 58 dont nous étions le prestataire officiel.”

Les journées de Diane Govaerts commencent à l'heure où les premiers

“

**Le transport est encore victime de préjugés alors qu'il est fondamental au bon fonctionnement de l'économie et regorge de ressources.”**

camions sont chargés dans l'entrepôt à Bruxelles, vers six heures du matin. “Je commence directement par les e-mails pour vérifier que tout s'est bien passé pendant la nuit.” Il faut dire qu'avec la présence du groupe dans 15 pays, dont la France, le Royaume-Uni, le Maroc, la Pologne, la Chine et depuis peu les Etats-Unis, la CEO a une sérieuse plage horaire à couvrir et des décalages horaires à combler. “La Chine vient justement de m'appeler”, sourit-elle avant de

s'excuser pour répondre: "Je me dois d'être très disponible pour chaque *country manager*". Au téléphone, la jeune femme arpente les couloirs de son entreprise, une nouvelle habitude qu'elle a décidé de s'imposer afin de bouger durant la journée et éviter de rester derrière son bureau.

### Une affaire de famille

La CEO est l'aînée des quatre petites-filles d'Arthur Edouard Ziegler. Elle a rejoint l'entreprise familiale après une expérience professionnelle de sept ans au sein de la banque Degroof. "Mon grand-père me demandait souvent quand je comptais le rejoindre", se rappelle-t-elle. C'est en 2015 qu'elle décide de se lancer dans ce nouveau défi entrepreneurial. "C'était important pour moi de pouvoir travailler avec mon grand-père", souligne Diane Govaerts qui passera deux ans à ses côtés. "C'est une période pendant laquelle j'ai énormément appris." Aujourd'hui, Ziegler est encore une affaire de famille puisque la CEO travaille avec son oncle, Alain Ziegler, président de l'entreprise avec qui elle discute tous les matins des décisions stratégiques pour l'entreprise. "Les journées



sont toutes différentes mais on les commence ensemble", sourit le président. Lorsqu'il parle de sa nièce, l'affection qu'il lui porte se ressent instantanément. "Elle est toujours de bonne humeur, quelle que soit la situation", ajoute-t-il. De leur duo, Alain Ziegler dit généralement que "Diane, c'est le *front office*" et lui, "le *back office*". Lorsqu'elle rejoint le groupe Ziegler, la jeune femme insiste pour rencontrer le personnel et visiter l'ensemble des bureaux. Elle part donc avec son oncle sur les routes pour se présenter personnellement aux employés et expliquer sa stratégie. "On a fait des kilomètres et des kilomètres pour aller de bureau en bureau, se souvient la CEO. Pendant que mon oncle conduisait, j'écrivais mes rapports sur les agences que

➔ **DIANE GOVAERTS** s'impose de bouger et évite de rester derrière son bureau toute la journée.

l'on venait de visiter." Elle prend sa tâche très à cœur et se souvient même d'avoir noté le nom de chaque personne rencontrée. "Mon grand-père connaissait le nom de ses employés mais aussi de leurs femmes et enfants, ajoute-t-elle. Il était très proche des gens, tout comme j'aime l'être. Je pense tenir ça de lui." Une proximité qui est confirmée dans les couloirs de l'entreprise où la CEO se fait appeler par son prénom, même si elle est vouvoyée par politesse.

### Le travail et l'innovation

Optimisation est le maître-mot de ses journées de travail puisque tous les moments de la journée sont utilisés à bon escient. Même sur la route pour se rendre au siège de l'entreprise, Diane Govaerts travaille: "Le meilleur moment pour passer les appels les plus sensibles", confie-t-elle. Le reste de la journée? Réunion, réunion, réunion... "Comme tous les CEO, je suppose."

La jeune femme est sans aucun doute une acharnée de travail. Ne lui parlez pas de prendre des vacances (elle a pris quatre jours de congé pour les fêtes de fin d'année), "ce qui est déjà énorme", dit-elle. Elle est véritablement passionnée par son secteur. "Le transport est encore victime de préjugés alors qu'il est fondamental au bon fonctionnement de l'économie et regorge de ressources", précise la CEO qui ajoute que "rien ne peut se faire sans transport ni logistique". Le positionnement du groupe est intermédiaire, entre les *big four* et les entreprises nationales. "Nous sommes assez grands pour couvrir le monde entier et l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement mais assez petits pour offrir un service de proximité." Transport

➔ **CHAQUE MATIN**, la CEO démarre la journée avec son oncle, Alain Ziegler, président de l'entreprise.



routier, maritime, aérien, logistique d'entreposage, douane et rail sont les six métiers qui sont exercés au sein de l'entreprise par 3.200 personnes. Si elle devait choisir celui qui correspond le plus à son image, la CEO pencherait pour le train, "non seulement *eco-friendly* mais aussi droit comme les rails". Il faut dire que Diane Govaerts aime l'ordre et la précision. Pas une seule feuille ne dépasse de ses dossiers, rangés convenablement sur son bureau blanc. "J'aime que tout soit organisé", précise-t-elle. Si elle n'a pas peur du poids des responsabilités, c'est grâce à la préparation. "La

seule chose que l'on peut contrôler avant une réunion, c'est le travail en amont. Si j'ai bien préparé mon dossier, je ne m'inquiète pas, même avant une entrevue stratégique." Ce qui la distingue des autres CEO? Son côté innovateur et précurseur. Il faut bien avouer que dans l'industrie des transports et de la logistique, Ziegler a une longueur d'avance sur ses concurrents concernant la transition énergétique et la numérisation de l'entreprise. "Je ne veux pas seulement faire les choses bien tout de suite, je veux aussi faire la différence sur le long terme."

➔ **LES RÉUNIONS S'ENCHÂÎNENT** "Comme tous les CEO, je suppose", avoue Diane Govaerts.

### PASCALLE DELCOMMINETTE, PRÉSIDENTE DU JURY, EXPLIQUE LEUR CHOIX

Ce qui a séduit et convaincu le jury chez Diane Govaerts, c'est son leadership. "Malgré sa jeunesse, Diane Govaerts a su convaincre son équipe et l'embarquer dans sa nouvelle stratégie, explique l'administratrice générale de l'Awex et présidente du jury du Manager de l'Année. Nous avons été très sensibles, par exemple, au fait qu'elle ait fait le tour de l'ensemble des bureaux pour se présenter personnellement." Le jury a également souligné la capacité d'écoute de la CEO et son management participatif. "Elle organise un comité exécutif qui se réunit quatre fois par an pour se pencher sur les déci-

sions stratégiques", précise Pascale Delcomminette. Diane Govaerts a également démontré qu'elle avait mis en place une structure très agile avec une possibilité de prise de décision rapide. "Ce qui est très important dans le cadre de la gestion des risques et des crises", ajoute la présidente. La CEO de Ziegler a été capable de continuer à générer de la valeur malgré la situation difficile, la forte agmentation des coûts de transport et les difficultés dans les chaînes de décision. La responsabilité sociétale de l'entreprise a également séduit le jury qui met en évidence le développement de projets inno-



vants en matière d'économies d'énergie. "Elle favorise également l'emploi local, ce qui est important dans ce secteur." Enfin, ses chantiers de modernisation de l'entreprise et l'utilisation de nouvelles technologies dans un secteur traditionnel ont été des éléments supplémentaires qui ont convaincu le jury.

### L'équitation au niveau professionnel

Diane Govaerts est une CEO qui ne veut pas se faire remarquer mais que l'on remarque malgré tout. "Elle ne recherche pas les honneurs ou une reconnaissance personnelle", souffle l'un de ses collaborateurs. "C'est une manager inspirante qui offre toujours de bons conseils", ajoute une autre employée. Inspirante, c'est d'ailleurs la principale qualité qu'elle essaye d'insuffler à son équipe, qu'elle met constamment en avant: "Ils sont tous dynamiques, motivés et entrepreneurs", ajoute la directrice générale qui privilégie le management participatif. Hors de question pour la jeune femme d'être une CEO inaccessible: "Je tiens à ce que tout le monde soit concerné par les décisions et qu'ils osent proposer des solutions". Sa capacité d'écoute et de remise en question, la jeune femme la tire de son autre passion, l'équitation, qu'elle pratique à un niveau professionnel. "Déjà lors de mes études à Solvay, on me disait que je devrais sans doute arrêter car je n'aurais plus assez de temps." C'était sans compter l'organisation et la persévérance de la CEO qui ne recule devant aucun défi. "L'équitation m'a beaucoup aidée à comprendre les gens puisque le langage corporel est très important avec les chevaux." Diane Govaerts prépare d'ailleurs sa prochaine compétition et espère être qualifiée en international et rejoindre l'équipe nationale. Sa spécialité? Le dressage, qu'elle pratique avec son cheval Zilou. Une passion qui n'est pas sans rappeler qu'avant l'utilisation des camions, le groupe Ziegler assurait le transport de marchandises grâce à des... chevaux! 🐾

LA STRATÉGIE DE DIANE GOVAERTS

# “Désormais encore plus vert”

“La transition énergétique du secteur, c’est mon cheval de bataille”, professe la nouvelle Manager de l’Année. Transports, bâtiments, personnel..., chaque niveau a son rôle pour rendre Ziegler «now even greener» (maintenant encore plus vert), comme le souligne le slogan de l’entreprise.

CAMILLE DELANNOIS / PHOTOS : FRÉDÉRIC SIERAKOWSKI



**PHOTOVOLTAÏQUE**  
Le siège social de l’entreprise compte 1.070 panneaux solaires sur ses toits.

Ziegler est jaune et vert depuis plus de 100 ans”, rappelle Diane Govaerts, faisant référence aux couleurs du logo et des camions. Mais aujourd’hui, l’entreprise se veut encore plus verte, comme le souligne son slogan: “Ziegler now even greener”. Une entreprise leader européen du transport et de la logistique qui défend une vision environnementale pourrait prêter à sourire mais la CEO n’en démord pas: la transition énergétique du secteur, c’est son cheval de bataille. “Il existe justement plus de leviers et il y a davantage à faire dans notre secteur que dans un autre”, explique la CEO. Que ce soit sur terre, sur mer ou dans les airs, l’entreprise souhaite montrer la voie en termes de durabilité en réduisant son empreinte carbone et en relevant le défi de la livraison urbaine. “J’ai toujours eu une sensibilité environnementale, précise la patronne. Je suis d’une génération qui a été alertée par le

réchauffement climatique et j’ai toujours été proche de la nature de par ma passion des chevaux.” Elle estime que les entreprises ont une responsabilité – “et surtout un devoir” – pour favoriser la transition énergétique et climatique. “Cela passe autant par des petits gestes que par des grands”, précise la directrice générale qui a remplacé les gobelets en plastique par du verre au sein de l’entreprise. “Il faut insuffler ce changement à tous les niveaux, que ce soit le transport, le bâtiment ou le personnel.”

## Un siège social passif

Ziegler multiplie les initiatives afin d’atteindre la neutralité carbone. Par exemple, l’entreprise équipe les toitures de ses entrepôts de panneaux solaires. Le siège social de l’entreprise à Bruxelles en compte 1.070 sur ses toits... où l’on trouve également des ruches. “Les abeilles butinent les fleurs du parc Royal, situé juste à côté de l’entreprise. On pourrait presque dire qu’on récolte du miel royal”, explique Diane Govaerts en sou-

riant. Grâce aux panneaux sur les toitures, aux pompes à chaleur alimentées par l’eau du canal tout proche et à un éclairage led, le bâtiment est devenu passif. “Ce modèle est implémenté dans tous les nouveaux bâtiments. La crise énergétique actuelle renforce ma conviction qu’il est nécessaire d’investir dans cette transition énergétique”, ajoute la CEO, qui précise que Ziegler souffre ainsi moins de la crise énergétique que ses concurrents. L’optimisation du temps de travail, la CEO l’applique également aux structures de l’entreprise. Au

“Il existe justement plus de leviers et il y a davantage à faire dans notre secteur que dans un autre.”

sein des entrepôts qui couvrent une surface totale de 930.000 m<sup>2</sup> en Europe, les lampes led s’éteignent et s’allument grâce à des capteurs de présence. “Les employés sont éclairés précisément là où ils ont besoin

de lumière”, souligne Diane Govaerts. L’entreprise mise également sur la technologie pour optimiser les espaces des entrepôts: elle travaille avec un drone capable de cartographier l’ensemble de la surface afin de détecter les endroits vides ou à rentabiliser. Ce drone réalise un inventaire des produits quasiment en temps réel. “Rentabiliser l’espace est aussi une mesure plus durable”, explique la CEO qui souhaite combiner innovation et environnement pour répondre aux défis de la transition énergétique. Et ne venez pas lui parler de *greenwashing*: Diane Govaerts peut vous démontrer par de multiples initiatives que ce programme de durabilité n’est pas là pas pour se donner une bonne conscience ou une bonne image. Le groupe a d’ailleurs engagé un *sustainability manager* dont, selon les termes de la CEO, la mission s’annonce passionnante. “Le plus compliqué dans ce programme de durabilité est de quantifier les initiatives à fournir. C’est peut-être mon côté financier mais je veux pouvoir avoir des don-

nées pour chiffrer les initiatives de durabilité de chaque bureau.” L’entreprise développe ainsi un nouveau portail numérique à destination de chaque client afin de pouvoir lui fournir les rapports de durabilité de ses activités. Ces rapports fourniront entre autres le taux de CO<sub>2</sub> généré pour l’ensemble de leurs livraisons. “Trois possibilités de transport seront proposées sur ce portail numérique: le moins cher, le plus rapide et le plus durable.” Sans surprise, le point d’attention principal est évidemment les émissions dues aux transports, l’élément le plus polluant du secteur, avec l’aérien et le maritime en pointe. “Même si ce sont des modes de transport que l’on sous-traite, c’est important d’avoir un levier sur ceux-ci.” Diane Govaerts précise encore que les formules les plus écologiques, comme le train ou les barges, sont systématiquement proposées aux clients lorsque c’est possible: “Entre l’Europe et la Chine, par exemple, c’est le moyen de transport le plus durable pour transporter des marchandises”.

## Véhicule autonome et vélo-cargo XXL

Pour le transport par route, le groupe Ziegler est en train de verdir sa flotte de camions en passant à une norme de moteur Euro 6, moins polluant. “De plus, nos chauffeurs suivent une formation d’éco-conduite et utilisent des logiciels embarqués pour surveiller et optimiser de manière durable leurs tournées.” Fidèle à sa volonté d’innovation, Diane Govaerts a également investi dans des véhicules à conduite autonome. Le groupe Ziegler sera donc le premier en Europe à tester le Transporter, un véhicule électrique autonome fabriqué par une entreprise américaine, et spécifiquement développé

pour le transport de marchandises. Ce véhicule sans cabine est conçu pour effectuer 80 arrêts par cycle et peut transporter jusqu’à 2.000 kg de marchandises. “Ce mode de transport est également silencieux – donc intéressant pour les livraisons de nuit, il est moins intrusif et plus écologique”, poursuit la patronne. Si ce véhicule autonome peut également être utilisé pour le dernier kilomètre, c’est le cargo-bike XXL de Ziegler qui est aujourd’hui privilégié. Déjà actif à Bruxelles, ce système de livraison va être implémenté à Knokke depuis la plateforme de



**EN VILLE**  
Le vélo-cargo permet de livrer une demi-tonne de marchandises, ou trois palettes.

Zeebrugge. Ce vélo-cargo offre une capacité de chargement jusqu’à 500 kg, ou trois palettes. “Il peut effectuer en une journée beaucoup plus de livraisons qu’un camion de distribution”, explique Diane Govaerts. Non seulement ce vélo est neutre en carbone et participe à l’amélioration de la qualité de l’air et de vie en ville mais il est aussi bien plus rentable. Autre avantage, alors que le secteur connaît une pénurie de chauffeurs, le vélo-cargo semble attirer de nombreux amateurs désireux de se reconverter. La CEO ne compte pas s’arrêter là. Précurseuse, elle voit déjà plus loin. “Mon rêve? Produire notre propre énergie et alimenter nous-mêmes l’ensemble de notre flotte.”