

Sparkle

N°16

Hard + Soft

CONFRONTER + COMBINER + COMPLÉTER

SOMMAIRE

DATA / VISION

bpost devient plus que jamais un acteur incontournable de la data

Les données sont le nouvel or. JÉRÔME GUTKNECHT, Data Director de bpost, partage avec nous la vision de bpost sur la data.

P.4

PLACE / SPACE

Publicis Groupe Belgium opte pour un leadership chaleureux

EVA DEVOS et VEERLE DE VOS (Publicis Groupe Belgium) nous dévoilent le secret pour devenir la première agence belge couronnée *Great Place to Work*®.

P.10

HIRE / FIRE

La toute-puissance des données dans le secteur du marketing exige un équilibre entre hard et soft skills

JOHAN VANDEPOEL (ACC) et ANNE-MARIE COTTON (Haute Ecole Artevelde) expliquent comment faire des jeunes talents le moteur de votre transformation.

P.16

EMO / RATIO

Thinking out of the letterbox: l'intimité au cœur de la nouvelle campagne B2B de bpost

ALEXANDRA DANKELMAN (bpost) raconte comment la nouvelle campagne de bpost a réuni harmonieusement ses utilisateurs avec leurs les boîtes aux lettres.

P.22

Le Pouvoir de la Poste

Le pouvoir du papier est enfin sur papier dans le livre des experts en médias KATRIEN MERCKX et TATJANA RAMAN.

P.28

Cartonner dans le boardroom

Même en pleine pandémie, l'In-Home Advertising apporte un complément bienvenu aux mix médias.

P.30

Soyons un peu plus Hockney



« J'ai aimé regarder les vidéos de personnes ayant transformé leur boîte aux lettres en réalisation unique. »

OLIVIER SEPULCHRE

Cher lecteur,

Être envahi par l'euphorie printanière lors d'une journée automnale de novembre. C'est ce qui m'est arrivé durant l'exposition de David Hockney à BOZAR. Le lendemain, quand je me suis penché sur les articles de ce Sparkle, j'ai soudain réalisé que nous aussi, en tant que spécialistes du marketing et de la publicité, nous devrions tous être un peu plus Hockney.

David Hockney : un talent unique pour mixer Hard & Soft

Le maître, aujourd'hui âgé de 84 ans, conjugue son talent et sa passion des couleurs à la technologie de l'iPad. Une application y convertit sa vision extraordinaire de la nature en séries de 0 et 1 pour créer des paysages colorés, qui se retrouvent ensuite dans les plus grands musées du monde. Il s'est également plongé comme nul autre dans l'histoire de l'art afin d'en distiller une œuvre toute personnelle. Tirer les leçons du passé, collecter et analyser de nouvelles données à l'aide d'outils de pointe, puis les utiliser de façon créative : voilà ce que tout bâtisseur de marque devrait faire en permanence.

Publicis Groupe Belgium aussi

C'est également ce qu'a fait Publicis Groupe Belgium en réunissant ses huit agences dans la magnifique Gare Maritime. Eva et Veerle expliquent comment on peut combiner travail acharné et valeurs humaines. Leur bâtiment est d'ailleurs à l'image de cette philosophie : l'acier et le bois s'y côtoient en parfaite harmonie dans une architecture qui enrichit l'environnement bruxellois. Une œuvre magistrale !

Un cocktail Hard & Soft pour une base solide

Dans ce Sparkle, la Senior Lecturer Anne-Marie Cotton et Johan Vandepoel de l'ACC lancent aussi un vibrant plaidoyer pour que les jeunes talents aient l'opportunité de combiner hard et soft skills dès leurs débuts dans le marketing et la publicité. Les profils en T ainsi créés disposeront alors d'une base solide et large pour se forger un bel avenir et devenir le moteur de la transformation dans toute entreprise.

Rendez-vous chez vos clients

Dans ce seizième numéro de notre magazine, nous sommes également fiers de vous faire découvrir les coulisses de notre nouvelle campagne B2B. J'ai aimé regarder les vidéos de personnes ayant transformé leur boîte aux lettres en réalisation unique. C'est grâce à ces boîtes aux lettres et à des millions d'autres que nous apportons votre/vos marque(s) auprès des Belges. À la maison et au bureau. Avec l'appui de notre vision pour la stratégie des données, qui respecte aussi la vie privée. Et chaque marque y trouvera son avantage, car le courrier postal... est toujours bienvenu.

Bonne lecture !

OLIVIER SEPULCHRE / Marketing Director chez bpost

PS : Un bon livre est aussi toujours bienvenu. Découvrez, à la page 29, comment gagner un exemplaire gratuit du livre *Le Pouvoir du papier : l'importance du courrier postal à l'ère du numérique* de mes collègues Katrien Merckx et Tatjana Raman.

bpost devient plus que jamais un acteur incontournable de la data

« bpost est l'entreprise qui dispose du plus important potentiel de collecte de données. »

« Nous voulons créer une sorte de data market place dont chaque partie sortira gagnante : le client final, le client B2B et bpost. Un triptyque vertueux. »

JÉRÔME GUTKNECHT, Data Director de bpost

Les données sont le nouvel or noir. Données comportementales et déclaratives, connaissance client, valorisation stratégique, marketing data driven, hard et soft data... Jérôme Gutknecht, Data Director de bpost, partage avec nous la vision de bpost sur la data.

Pourquoi les marques et les médias trouvent en bpost un partenaire idéal en matière de données ?

JÉRÔME GUTKNECHT « bpost est l'entreprise qui compte le plus de clients sur le marché belge et a donc le potentiel de collecte le plus large. Nous avons depuis longtemps packagé ces données au travers de SelectPost. Les données récoltées via ce biais sont soumises au consentement. Les consommateurs répondent sur une base volontaire à un questionnaire traitant de diverses thématiques, ce qui nous permet d'identifier des intentions et des zones d'intérêt. Nous possédons par ce biais la base de données la plus qualifiée du marché belge, avec 1,5 million d'adresses postales et 1,6 million d'adresses e-mails. »

Ce nombre évoluera-t-il à l'avenir ?

JG « Nous ambitionnons à terme d'identifier la plus grande majorité, voire la totalité, de nos clients. Or, la quasi-totalité des foyers belges est un jour ou l'autre cliente de bpost. L'utilisation de ces données sera bien sûr toujours soumise au consentement, mais nous espérons pouvoir ainsi augmenter significativement le reach. Nous souhaitons consolider ce volet B2C au travers d'un membership, en créant une sorte de data market place dont chaque partie sortira gagnante : le client final grâce aux offres partenaires plus ambitieuses, le client B2B grâce aux volumétries plus importantes et évidemment bpost. Un triptyque vertueux. »

Hard

Soft

Data



QUI EST JÉRÔME GUTKNECHT ?

- Data Director de bpost depuis 2,5 ans
- Expert & manager en business intelligence & analytics pendant 12 ans
- Actif dans les études de marché pendant 6 ans

« Toutes les données que nous collectons et commercialisons le sont toujours dans un cadre RGPD strict. »

« Nous intégrons notre potentiel en termes de data dans une chaîne de valeur stratégique. »

Comment valorisez-vous ce potentiel de données ?

JD « Depuis quelque temps, nous avons valorisé le produit SelectPost au travers d'alliances sur les médias avec Proximus et l'adressable TV, qui reposent sur notre connaissance data. D'autres alliances sont plus orientées data. Notre rôle relève alors du matching avec les bases de données d'autres clients qui entrent dans l'alliance, et de qualification avec les bases de données de ceux-ci. Nous n'enrichissons jamais les bases de données des clients. Les data restent notre propriété afin de permettre un contrôle total sur notre engagement en matière de consentement. Nous valorisons également ce potentiel de données par des services de support data allant du data quality au data supply en passant par un panel d'analyses (scoring, profiling, ROI & Insights, etc.). »

L'acquisition de Bisnode Belgium par le Français Black Tiger a-t-elle modifié l'attitude des annonceurs et des médias à l'égard de bpost ?

JD « Oui et pas uniquement celle des annonceurs et des médias, car Black Tiger se repositionne sur un marché totalement différent et cesse son activité de data supply. La relation a changé, car bpost devient l'un des principaux acteurs du marché à offrir cette gamme de services. Nos forces de vente captent d'anciens clients de Bisnode. bpost devient plus que jamais un acteur incontournable. »

Quelle est la stratégie data de bpost ?

JD « Nous travaillons sur deux axes, l'un interne et l'autre externe. L'axe interne supporte un marketing beaucoup plus data driven. Nous soutenons la digitalisation et l'optimisation des services de bpost en traduisant notre connaissance client dans un pilier data. Nous mettons en place des méthodologies et des infrastructures afin de centraliser cette connaissance client et de la diffuser sur les actions marketing ou les futurs changements digitaux. L'axe externe tend à renforcer le pilier de commercialisation des données. Cet axe d'innovation comprend les produits que nous commercialiserons avec davantage de marketing intelligence, des services géolocalisés et un positionnement sur le marché data B2B. À cet effet, nous avons réinternalisé des données autrefois hébergées ailleurs afin de les connecter avec tous nos

touchpoints : terminal Nero utilisé dans les bureaux de poste pour la labellisation des colis, CRM, mobile mapping, etc. Toutes ces données récupérées à des fins commerciales le sont toujours dans un cadre RGPD strict. »

Comment cette stratégie a-t-elle évolué ces dernières années ?

JD « Il y a quelques années, les données étaient utilisées à des fins principalement opérationnelles. L'objectif premier était le core business de bpost : le direct mail, les colis, etc. Les données étaient surtout un enabler pour arriver à l'envoi papier. Aujourd'hui, nous comprenons notre potentiel en termes de data et l'intégrons dans une chaîne de valeur stratégique. La data est également un pilier de la transformation digitale. »

Quelle importance revêt le data marketing à l'heure des Big Tech et du RGPD ?

JD « Le data marketing avance de pair avec la digitalisation du marché. J'ai toujours considéré le RGPD davantage comme une opportunité qu'un frein. C'est en effet une opportunité de valoriser des solutions 'locales' et qualitatives, dans le respect du consommateur, et d'assurer ainsi une connaissance client plus pointue et proche des intérêts réels de ce dernier. Avec l'arrivée du cookieless world et la directive NOYB (None of Your Business), les bases de données qualifiées, telles que SelectPost, sont en passe de devenir une réelle alternative aux big players. »

Quel est l'avantage de SelectPost par rapport aux plateformes digitales et aux réseaux sociaux ?

JD « La cohérence et la pertinence des données. SelectPost repose sur du déclaratif, ce qui permet d'avoir une vue plus fidèle des intentions (déménagement, achats, intérêts...), ainsi que des données de contact renseignées et mise à jour régulièrement. Ces données seront progressivement complétées par des informations comportementales au travers de nos différents touchpoints, offrant à terme une vue à 360° des consommateurs. Une campagne bien ciblée garantira un meilleur retour sur investissement qu'une campagne massive basée sur des données peu chères, mais peu qualifiées. »

Le retour sur investissement de SelectPost est-il meilleur que celui des plateformes digitales ?

« Les réseaux sociaux ont l'avantage d'être moins coûteux, mais ils sont aussi moins qualitatifs. Les taux de conversion sont beaucoup plus faibles. Avec SelectPost, les dépenses faites en amont garantissent une meilleure connaissance client et donc un meilleur reach. Si le coût est plus élevé, le targeting est plus précis. »

Comment combler la fracture entre les hard data et les soft data ?

« Les hard data sont plutôt utilisées à des fins opérationnelles et transactionnelles, alors que les soft data alimentent déjà le marketing et les décisions. La fracture est tout d'abord liée à l'infrastructure qui doit être capable de relier ces deux approches. Les hard data sont

moins structurées que les soft data. L'intérêt consiste à réagréger ces hard data afin qu'elles aient une vocation décisionnelle. Chez bpost, par exemple, nous ne récupérons pas d'informations liées à l'expéditeur et au destinataire sur les colis, car elles sont soumises au respect de la vie privée. En revanche, savoir qu'une personne commande plus de colis qu'une autre peut devenir une information décisionnelle. Ces données sont à la base opérationnelles, étant donné qu'elles sont basées sur le flux de colis, mais en les agrégeant, nous sommes en mesure de déterminer des catégories d'individus qui commandent plus de colis, ce qui nous donne des indications clés sur l'approche stratégique ou marketing. Outre l'infrastructure, il faut aussi une volonté d'aller au-delà des données comportementales et déclaratives. »

Les hard data sont indispensables pour établir des prévisions, mais pourquoi est-il de plus en plus nécessaire de tenir également compte des soft data ?

« Les hard data relèvent du quantitatif et les soft data du qualitatif. Le marché inclut des aspects psychographiques moins cartésiens, notamment les effets de groupe et de communauté, qui sont souvent contre-intuitifs par rapport aux données purement quantitatives. Et lorsque la logique marketing est plus subjective, ces deux types de données sont importants. Les hard data factuels davantage, tandis que les soft data drivent le marketing. Deux personnes qui commandent le même nombre de colis n'ont pas forcément la même sensibilité par rapport au même message. »

Medi-Market : direct mail et adressable TV

bpost et RMB (Régie Média Belge) ont mis en perspective le direct mail avec la technique innovante de l'adressable TV (ATV). SelectPost est une pierre angulaire de ce type de campagne. L'objectif ? Utiliser des segments de ciblage similaires dans des médias différents pour créer plus d'impact. En s'appuyant sur la data de bpost et Proximus, Medi-Market a mené une campagne promotionnelle ciblée sur des profils souhaités dans des zones géographiques précises. La campagne ATV constituait un premier point d'ancrage et un Paper Mail venait renforcer le message auprès de segments d'audience similaires. La télévision entre aujourd'hui dans la sphère du precision marketing, tout en préservant l'aspect de proximité du direct mail qui amène le message à la porte de la maison.

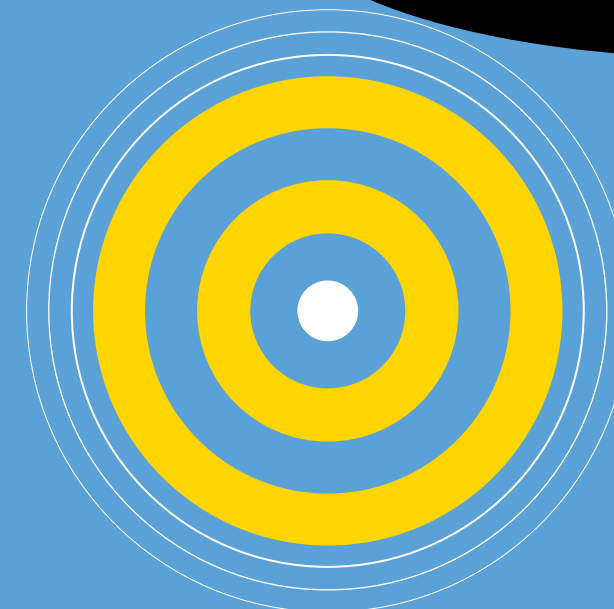


CONNAISSANCE

Connaissez vos clients, car toute action marketing doit démarrer de la connaissance client. Une base de données bien qualifiée comme SelectPost peut vous y aider.

LOOK-A-LIKE

Louez des données portant sur des prospects qui ressemblent le plus à vos clients en faisant un look-a-like avant de lancer une campagne.



CIBLEZ

Ciblez les sous-catégories susceptibles de représenter des niches. Utilisez à cet effet des techniques de clustering et d'A/B testing.

OBJECTIFS

Vérifiez l'effectivité des campagnes : l'objectif de la campagne a-t-il été atteint ? Si ce n'est pas le cas, quels enseignements en tirez-vous ?





«
Quiconque
part d'ici doit
également avoir
appris quelque
chose sur
lui-même.
»

EVA DEVOS

«
Les Belges ont
du mal à donner
un feed-back
parfaitement
sincère.
»

VEERLE DE VOS



Sparkle

Texte de
JURGEN VERBIEST

Publicis Groupe Belgium opte pour un leadership chaleureux

Le secret de la première agence belge
couronnée *Great Place to Work*®

Culture, bien-être et burn-out sont devenus des thèmes incontournables dans toute réunion de management. Mais comment les aborder ? Il y a cinq ans, la co-CEO Eva Devos a été chargée de rassembler les huit sociétés de Publicis Groupe Belgium en un seul et même lieu. Elle a donc fait appel à la Talent Director Veerle De Vos, avec qui elle a élaboré un plan précis. Une approche couronnée par le label > Ÿ Æ PŒŒ ĩS Á BŒŒ en septembre 2021... du jamais vu pour une agence publicitaire belge !

QUI EST EVA DEVOS ?

Après avoir démarré en 2001 en tant qu'Account dans l'agence publicitaire McCann Erickson, elle y a été nommée Business Director en 2008. En 2013, elle a rejoint l'ancien Publicis Brussels en tant que Managing Director. Depuis 2016, elle est co-CEO de Publicis Groupe Belgium avec Karel Vinck.

**QUI EST VEERLE DE VOS ?**

Après neuf années en tant que Partner chez mortierbrigade, Veerle a quitté l'agence en 2014 pour fonder sa propre entreprise Faith in Fools, où elle occupe le poste de coach en PNL. Elle s'y attelle à développer les talents des personnes et des marques - ce qu'elle fait également en qualité de Talent Director chez Publicis Groupe Belgium depuis 2016. De plus, elle enseigne la Stratégie intégrée à l'UBA Academy et est professeur de Kundalini Yoga.

« Un bon lieu de travail constitue assurément un avantage concurrentiel. »

VEERLE DE VOS

Change

Je dois avouer que j'ai été surpris : les agences publicitaires ne sont pas forcément réputées pour leurs conditions de travail idéales...

EVA DEVOS « Prendre soin des gens a toujours été une évidence pour moi. C'est ainsi que j'ai été élevée. Cette vision n'est donc pas tombée du ciel, elle est là depuis le début. Lorsque j'ai démarré en 2013 en tant que Managing Partner de l'ancien Publicis Brussels, je voulais également suivre cette voie. Mais l'investissement était trop conséquent pour s'y atteler en profondeur. Il nous fallait davantage d'envergure. Nous l'avons acquise voici cinq ans, quand nous avons réuni ici les 8 entreprises et les 220 collègues de Publicis Groupe. Je n'avais fixé qu'une seule condition : recruter un(e) Talent Director à temps plein supplémentaire. »

VEERLE DE VOS « La première étape a été de rédiger clairement notre mission. Nous sommes parties de *The Power of Wonder*, car en tant qu'agence de publicité, nous sommes toujours en quête d'un certain, émerveillement, chez les gens, les clients et les collègues. Mais cette sauce n'a pas pris. Tout le monde ne partageait pas cette vision en interne. Nous avons donc continué à chercher et tâtonner avec curiosité. Jusqu'à ce que nous trouvions notre leitmotiv *Shaping*

Progress, qui a directement attiré l'attention de tous. En principe, il y a toujours du changement. Mais on ne parle de progrès que s'il est positif. »

Le label *Great Place to Work*® est décerné aux entreprises qui créent une culture de la confiance. Qu'en est-il chez vous ?

EVA « Nos employés bénéficient en effet d'une grande autonomie. Et la flexibilité n'est pas en reste. Ainsi, par exemple, si une personne a besoin d'un peu plus de temps que la période légale en cas de décès, nous lui offrons cette possibilité. Ce que nous voulons avant tout, c'est que nos collaborateurs se sentent bien et puissent être eux-mêmes. Pour ce faire, il faut non seulement affûter leurs compétences, mais aussi leur permettre de développer leur personnalité. Quiconque part d'ici doit également avoir appris quelque chose sur lui-même. »

VDV « Les Belges ont du mal à donner et à recevoir un feedback parfaitement sincère. Lorsque nous sommes en face de quelqu'un, nous avons tendance à enjoliver le message. C'est un point sur lequel nous avons beaucoup planché. Les gens ont dû apprendre à se parler d'une manière franche et constructive. Cette honnêteté et cette ouverture sur le lieu de travail sont extrêmement

importantes à nos yeux. »

EVA « Mais ce n'est pas toujours évident. En tant que dirigeants, nous avons dû apprendre à faire de même : nous affichons notre vulnérabilité et nous ne craignons pas d'admettre nos erreurs. En même temps, nous réagissons au quart de tour. Si des employés ou des équipes sont mécontents, nous prenons directement le taureau par les cornes. Par le biais du dialogue, mais surtout de la formation. Veerle enchaîne beaucoup de coachings sur ce plan. Nous ne faisons d'ailleurs pas exception : ma co-CEO Karel Vinck et moi-même suivons un programme avec Veerle. Elle est en outre autorisée à nous rappeler à l'ordre si notre comportement tend à devenir incohérent. »

Quels autres outils utilisez-vous encore ?

VDV « Nous planchons constamment sur les hard et soft skills. Nous n'avons guère d'influence sur la sphère privée, mais nous pouvons former nos effectifs à mieux la gérer, par exemple. Ces coachings et formations personnalisés sont dispensés par mes soins ou parfois organisés en collaboration avec des parties externes. Mais il y a aussi *Marcel*, la plateforme d'IA qui relie les 80 000 employés de Publicis Groupe dans le monde. Elle propose énormément de connais-

sances, d'expertise et de coaching. Un système que nous alimentons également : chaque bureau a ses propres *Marcelators*. »

EVA « Ce sont surtout les petits détails qui font la différence. Veerle donne des cours de yoga chaque semaine, tout le monde a accès à l'app de méditation *Headspace*, et même l'aménagement des locaux a son rôle à jouer. En plein confinement, nous avons déménagé à la Gare Maritime de Bruxelles. Nous avons demandé à nos collaborateurs à quoi devait ressembler leur bureau idéal. Quelques collègues se sont ensuite chargés de l'aménagement : beaucoup de verdure, des hamacs, une aire de jeux, des coins séparés et des terrasses pour les brainstorms ou les discussions. »

VDV « Pour nous, la Gare Maritime était aussi l'endroit rêvé. Un leadership chaleureux demande un environnement chaleureux. Ce n'est pas un bâtiment froid : le bois est source de confort. Et ici, il y a toujours quelque chose à voir. C'est une ville couverte grouillante de vie, où il fait bon travailler. »

Avez-vous aussi rencontré des écueils au fil de votre évolution ?

EVA « Absolument. Au début, nous avions des difficultés à communiquer notre vision. Les

doutes étaient légion : les gens n'adhéraient pas à cette vision, la trouvaient trop nébuleuse ou n'acceptaient pas leur nouveau rôle. Ou alors ils sont partis parce qu'ils ont découvert après un coaching qu'ils avaient envie d'autre chose. Nous avons donc perdu beaucoup de collaborateurs, mais depuis, une dizaine d'entre eux sont revenus. »

VDV « Nous ne prétendons pas avoir trouvé la formule magique. Il faut constamment se remettre en question et faire de même avec sa stratégie. Elle doit aller au-delà d'une présentation PowerPoint ou d'un slogan sur le mur. Le système est en constante évolution et nous aussi, nous apprenons tous les jours. *Shaping Progress* n'est pas une histoire figée. Elle évolue sans cesse. »

EVA « C'est ainsi que nous avons également obtenu le label *Great Place to Work*®. Car nous voulions savoir où nous en étions et comment nous pouvions encore améliorer notre approche. Nous avions déjà demandé à nos collaborateurs dans quelle mesure ils étaient satisfaits. Et les résultats s'étaient avérés très corrects. Mais nous voulions aussi un avis objectif. Pour décrocher le label, il faut un score élevé : au moins 70 % sur soixante points différents. Les organisateurs de *Great Place to Work*® ont été franchement

En 2020, les 220 collaborateurs de Publicis Groupe Belgium ont tous reçu un colis de fin d'année. Ce dernier contenait un puzzle, un pull personnalisé et un message individuel des co-CEO Eva et Karel. ↓



étonnés que nous obtenions un tel score dès la première année. »

VDV « Et nous allons continuer sur notre lancée. Nous ne comptons pas en rester là. Nous voulons décrocher le label année après année. Parmi tous les bons lieux de travail labélisés, l'organisation en sélectionne également quelques-uns, qui seront considérés comme les meilleurs sur la base d'un audit culturel. Cela aussi fait partie de nos ambitions. »

Disposez-vous maintenant d'un avantage concurrentiel ?

VDV « Notre approche fait parler d'elle dans le secteur et la manière dont nous parvenons à créer un lieu de travail exceptionnel suscite une saine curiosité. Les postulants sont enthousiastes, car notre stratégie *Shaping Progress* est axée sur leur épanouissement personnel. Cet atout, combiné à une mission qui fait battre les cœurs plus vite, constitue notre avantage distinctif. D'autant plus que nous joignons l'acte à la parole. Notre parcours intéresse également Publicis Groupe à l'échelle mondiale. Et admettons-le : l'objectif est aussi de rendre notre secteur plus attrayant. Un bon lieu de travail constitue donc assurément un avantage



concurrentiel. Cette année, par exemple, nous avons déjà recruté 75 nouveaux collègues parce que nous avons une vision intéressante qui séduit les talents adéquats. »
 ED « C'est aussi une philosophie universelle. Avec notre nouveau CCO Eduardo Marques, nous avons lancé l'Interchange Program en Belgique, de manière à accroître la diversité culturelle de nos efforts créatifs. Dans ce contexte, des équipes créatives viennent travailler ici pendant trois mois. Nous allons d'ailleurs engager l'un des deux créatifs brésiliens. Et bientôt, nous accueillerons une équipe roumaine. Ce programme constitue donc un excellent vivier de talents. »

Cette approche s'exprime-t-elle aussi dans vos campagnes ?

ED « Je pense que nous arrivons seulement maintenant au stade où nous pouvons communiquer notre philosophie à nos clients. Mais ce qui est particulièrement frappant, c'est l'intégration. J'ai le sentiment que l'on peut désormais vraiment parler de campagnes intégrées. Toutes les disciplines sont regroupées ici alors qu'avant, elles ne comprenaient pas vraiment leurs activités mutuelles. Maintenant, les gens se connaissent mieux et savent comment chacun travaille. La récente campagne relative à *The Walking Dead* est le fruit de notre approche intégrée. Cinq ans plus tôt, elle aurait été une campagne média tout ce qu'il y a de plus classique. Mais aujourd'hui, tout le monde partage le même ADN : la créativité. Pour ce briefing, nos Media Experts et experts créatifs ont spontanément combiné leurs talents afin d'aboutir à ce résultat. Cette symbiose entre les différentes équipes atteint peu à peu sa vitesse de croisière grâce à la culture que nous avons créée. »

L'observateur de tendances Herman Konings affirme que nous aspirons au retour du papier maintenant que presque tout passe par le numérique. Faites-vous le même constat ?

VDV « En tout cas, je suis ce raisonnement. Quand tout le monde a dû télétravailler à cause du confinement, les gens ont fini par se retrouver face à eux-mêmes. Nous avons travaillé d'arrache-pied sur cet aspect humain en prenant attentivement le pouls de la situation lors des conférence calls. Nous y avons également consacré davantage de temps lors des premiers meetings physiques après le télétravail. Et aujourd'hui encore, le bien-être est prioritaire dans l'ordre du jour de nos réunions. »

ED « Nous avons envoyé une carte personnalisée à 220 collègues à la fin de l'année 2020. Chaque texte était différent. Ils ont également reçu un puzzle de mille pièces. Les gens avaient pris l'habitude de travailler à la maison, mais la plupart le faisaient dans leur salon. Il n'y avait donc plus de démarcation claire entre travail et famille. Voilà pourquoi nous voulions que chacun se concentre sur ces moments familiaux durant la période de fin d'année. Et littéralement : mettre les ordinateurs de côté et faire un puzzle en famille. »
 VDV « D'ailleurs, ils ne savaient pas ce qu'ils étaient en train de réaliser, car le puzzle n'était pas accompagné d'une photo (rires). Après une semaine, nous avons donc publié une photo du résultat final dans le groupe. »

Quels sont vos meilleurs conseils pour améliorer le lieu de travail ?

VDV « Tâchez d'abord de coucher clairement votre mission sur papier. Faites-le avec votre équipe, de manière à créer une implication et à développer la confiance mutuelle. Et surtout ne baissez pas les bras. Lorsque vous lancerez votre nouvelle approche, vous allez forcément essayer quelques revers. Tout ne sera pas toujours simple, mais vous devez rester fidèle à l'objectif final. »

ED « En ce qui me concerne, je passe toujours ma journée en revue. Qu'est-ce qui s'est bien déroulé ? Quels ont été les problèmes ? Cette réflexion permet d'apprendre constamment et de faire mieux le lendemain. »

CONSEIL DE LECTURE !



Le leadership inspirant est un sujet brûlant d'actualité. Marc Vossen, CEO de NGroup, a récemment écrit le livre *Balancez vos ondes positives*. Son fil rouge ? Faire preuve de leadership, c'est permettre à vos collègues de s'épanouir. Un message que nous avons également perçu chez Publicis Groupe Belgium. Avec la complicité de Valérie Malisse, coach en transformation, il donne des conseils pratiques pour faire de votre entreprise un environnement davantage axé sur l'engagement, l'authenticité et l'intelligence collective. Ce livre est en vente sur lattitudedesheros.com

DELOITTE SAIT CE QUE L'AVENIR NOUS RÉSERVE

Comment le leadership va-t-il évoluer dans d'autres secteurs et entreprises ? C'est ce que voulait savoir le bureau de consultance Deloitte. Voilà pourquoi, en mars de l'année dernière, il a publié *The Future of Work*, un rapport sur - vous l'aurez deviné - l'avenir du travail après la pandémie de coronavirus. Ses conclusions ont été présentées l'été dernier lors d'un webinaire de l'EACA, l'homologue européen de l'ACC.



THE FUTURE OF WORK IS HERE
 Liberty Global policy issues March 2021

6. Workplace
 Redefining the role of physical space

Where will we work in future? This chapter explores how the changing nature of work will impact the physical workplace. It considers the role of the office and how it could be reimagined to better meet the requirements of both organisations and employees, while examining the implications for where people live and for their well-being at work.

Building flexible work environments
 The impact of the COVID-19 pandemic has accelerated the growing momentum for organisations to create more flexible work environments. This is a key driver for organisations to rethink their physical space, moving from a traditional office space to a more flexible, multi-use environment that can support a variety of work styles and activities.

Office space as an enabler of productivity, innovation and digital collaboration
 Organisations have a responsibility to ensure that their office space is not just a place to work, but a place that can support the productivity, innovation and digital collaboration that are essential for success in the future.



Architectures créatives

« Les doutes étaient légion : les gens n'adhéraient pas à notre vision, la trouvaient trop nébuleuse ou n'acceptaient pas leur nouveau rôle. »
 EVA DEVOS



Comment faire des jeunes talents
le moteur de votre transformation

Texte de
HANS HERMANS

La toute-puissance des données dans le secteur du marketing exige un équilibre entre hard et soft skills

« Si vous donnez aux jeunes un avant-goût des diverses facettes inhérentes à la réalisation d'un projet dès le départ, vous en ferez le moteur de votre transformation. »

JOHAN VANDE POEL,
CEO chez ACC

« Il est vrai que les jeunes sont des Digital Natives. Mais le pouvoir des algorithmes leur est étranger. Ils doivent encore comprendre l'importance des données. »

ANNE-MARIE COTTON,
Senior Lecturer à
la Haute Ecole Artevelde

Oui ! Les jeunes talents peuvent devenir le moteur de la transformation qui secoue le secteur du marketing. L'enseignement, les organisations sectorielles et les étudiants montrent qu'il y a de l'espace pour du changement... ou de l'amélioration. Laissez-vous guider sur cette voie par les hard et soft skills.

« Déployez les stagiaires et les jeunes talents plus largement que vous ne le faites aujourd'hui », conseille Johan Vandepoel, CEO de l'ACC, aux agences de création dans le cadre du Whitepaper qu'il a fait réaliser sur le secteur. « Aujourd'hui, les jeunes ayant des fonctions exécutives sont fréquemment placés tout en bas de la hiérarchie - ce qui les démotive souvent avant même qu'ils aient commencé. » On peut faire les choses autrement. C'est ce que démontre le Whitepaper *Les jeunes talents, moteur de transformation*, récemment publié par l'association belge du secteur créatif, et rédigé à l'issue d'une étude approfondie de Whyte Corporate Affairs. Ses recommandations et points d'action concrets (voir également : 9 points d'action pour le secteur) donnent l'occasion d'examiner dans quelle mesure les jeunes (et peut-être aussi les moins jeunes) sont préparés à jouer un rôle décisif dans le monde du marketing et de la communication. En effet : comment rendre votre agence et vos talents *future proof* ? Et quel est le rôle des hard et soft skills dans cette démarche ?

Hire and Fire

Si vous donnez aux jeunes un avant-goût des diverses facettes inhérentes à la réalisation d'un projet dès le départ, ils pourront identifier leurs points forts et centres d'intérêt », poursuit Vandepoel. « Ainsi, ils évolueront et élargiront leur champ de vision, renforçant leur pertinence à long terme pour l'agence et aidant cette dernière à opérer sa transformation. Bref, ils deviendront le moteur de la transformation. » La campagne *Hire and Fire* du Havas Village de Bruxelles a exposé ce mécanisme en 2019. Elle a offert un contrat fixe à quatre jeunes diplômés et leur a fait entamer un programme de développement de deux ans. Durant cette période, ils ont été licenciés et réembauchés au moins quatre fois afin d'essayer différents postes au sein des agences créatives et média du groupe. Plus ils ont essayé de fonctions, plus ils ont acquis de compétences et d'expériences.

Plutôt des profils en T

Les agences définissent généralement leurs postes vacants de manière étroite. À titre d'exemple, elles recherchent un Creative Designer ou un Account Executive. D'un autre côté, la complexité sans cesse croissante à laquelle sont confrontés les clients nécessite une approche multidisciplinaire et des profils capables de la mener. Le Whitepaper les qualifie de « profils en T ». La ligne verticale de la lettre T représente une expertise dans un domaine spécifique, tandis que la ligne horizontale représente des connaissances en dehors du domaine principal et la capacité de collaborer entre les disciplines.

Anne-Marie Cotton, Senior Lecturer en communication à l'Arteveldehogeschool, reconnaît la nécessité de profils larges et constate que les hautes écoles vont souvent dans le sens contraire. « Comme nous n'avons qu'un nombre d'heures limité, nous devons faire des choix », explique Cotton. « Je trouve les matières Générales - comme l'économie, l'histoire, le droit, la sociologie, la psychologie, etc. - extrêmement importantes. Mais je constate que les branches spécifiquement axées sur les dernières tendances et technologies prennent le dessus. On obtient ainsi des étudiants spécialisés auxquels il manque un cadre plus large. »

« En stage, beaucoup se rendent compte qu'ils n'en savent pas encore assez, et décident alors de s'inscrire pour un Master à l'université. Les chiffres sont, certes, encourageants. Pas moins de six étudiants sur dix en gestion de la communication à l'Arteveldehogeschool poursuivent leurs études. Ils se rendent compte qu'ils sont bons pour l'action mais moins pour la réflexion. »

Faites des Digital Natives les BFF des données

Les hard et soft skills sont toutes deux nécessaires. C'est ce que découvrent les jeunes qui démarrent dans la profession. Même la toute-puissance des données dans le secteur du marketing exige un équilibre entre les hard et soft skills. « Le volume accru de communication et de données rend le marketing plus complexe que jamais. Voilà pourquoi les talents qui y travaillent doivent être les plus diversifiés possible », déclare Luc Suykens, CEO de l'UBA, l'organisation belge des marques, pour les marques. « On dit que les jeunes sont des Digital Natives », affirme Cotton. « Et c'est le cas. Ils sont nés avec la technologie. Ils savent se servir de leurs apps. Ils swipent et pianotent sur leur smartphone. Mais ils ignorent comment ces applications fonctionnent. Le pouvoir des algorithmes leur est étranger. Et pourtant, c'est justement là que réside l'essentiel. Comprendre l'importance des données, formuler des KPI et les suivre... tels sont les véritables défis d'aujourd'hui. » Si les Digital Natives et les données deviennent des Best Friends Forever, votre agence sera beaucoup mieux parée pour l'avenir. Il est donc permis d'investir davantage dans la hard skill analytique. Mais cette dernière va de pair avec une soft skill importante. En effet : comment transformer les données en histoires ? Comment faire parler le langage du management aux données ? Comment faire pour qu'elles en disent plus sur le groupe cible et la façon dont les visiteurs se muent en clients ? « Les meilleurs experts en communication sont capables de travailler sur deux fronts », affirme Cotton. « Vous n'êtes pas obligé de programmer ou de rassembler les big datas vous-même. Mais vous devez être en mesure de parler avec le spécialiste en gestion de données et de lui fournir des instructions afin d'obtenir les bons chiffres. Vous devez comprendre le méta-langage de l'informatique et le langage du management. Car si vous voulez donner des conseils au comité exécutif, vous ne le ferez pas dans le langage de la communication. Mais bien dans le langage du collègue du département financier ou juridique, ou dans celui du directeur général, le CEO. »

Question d'attitude

Aujourd'hui, les agences créatives font la queue pour recruter de jeunes talents. Elles recherchent des personnes capables de combiner créativité et perspicacité stratégique, et possédant l'assertivité requise pour guider leurs clients dans les processus de changement complexes. Des profils justement difficiles à trouver de nos jours... ou qui se fraient encore trop peu un chemin dans notre secteur. L'une des recommandations du Whitepaper est *Hire for attitude*. En même temps, il constate que les agences créatives valorisent d'ores et déjà l'importance de l'attitude chez les débutants. « Dans un monde en constante évolution, l'agilité et la capacité d'apprentissage font partie de la formule gagnante », y dit l'auteur. « Or, ce ne sont pas des compétences qui peuvent être apprises. Ce sont des attitudes que chaque employé potentiel possède intrinsèquement dans une plus ou moins grande mesure. » Pour assurer le plein épanouissement de la flexibilité et de l'agilité souhaitées, les agences doivent aussi créer un environnement propice à leur libre expression. Et si elles permettent en outre à leurs collaborateurs de développer de nouvelles hard et soft skills, la croissance sera au rendez-vous. Un apprentissage à vie pour lequel les agences bénéficient du soutien de l'ACC et de l'UBA (voir l'encadré *L'apprentissage à vie est possible*). Et la mission des jeunes talents, dans tout cela ? « Faire preuve d'une flexibilité permanente », affirme Cotton. « Chaque jour sera différent. La communication est tout sauf une profession axée sur les processus. Tout dépend donc de l'enthousiasme et de la curiosité des jeunes. À quel point ont-ils envie d'apprendre, de mesurer et de faire de nouvelles rencontres ? Ceux qui sont flexibles accéderont à des fonctions de communication plus réflexives. Les autres continueront à travailler sur la base de processus, ce qui doit être valorisé. Car ces profils opérationnels sont également nécessaires. »

Qui est Anne-Marie Cotton ?

- Anne-Marie Cotton est Senior Lecturer à la Haute Ecole Artevelde
- Docteur en Sciences de l'Information et de la Communication à l'Université Bordeaux Montaigne
- Elle assure la liaison entre le secteur de la communication (en Europe) et l'enseignement
- Elle a été Account Manager chez Mirror GGK jusqu'en 1992
- Auparavant, elle a travaillé pour IBM chez Grey Belgium et Saatchi & Saatchi

Qui est Johan Vandepoel ?

- Johan Vandepoel est CEO de l'ACC, l'association qui chapeaute les agences créatives belges
- Il a été chairman de BBDO Belgium jusqu'en 2012
- A suivi une formation en marketing à l'Université d'Anvers et à la Vlerick Business School il plaide notamment en faveur de procédures d'appels d'offres plus transparentes pour les nouvelles campagnes, avec un maximum de 4 agences.

Source :
Whitepaper d'ACC
Les jeunes talents,
moteur de
transformation,
octobre 2021

ACTION 1

Valorisez votre rôle d'agence dans la formation des débutants. Ce rôle commence d'abord par les stages des étudiants. La pratique est la meilleure école.

ACTION 2

Soyez proactif et investissez dans la recherche du ou des stagiaires adéquats. Hire for attitude.

ACTION 3

Soutenez les attitudes adéquates - agilité et capacité d'apprentissage - dans le cadre de la formule gagnante.

9 points d'action
pour le secteur

ACTION 4

Offrez aux stagiaires suffisamment d'opportunités en les accompagnant dans les aspects stratégique, créatif et opérationnel d'une mission. Donnez-leur immédiatement la possibilité d'être opérationnels de manière pluridisciplinaire.

ACTION 5

Assurez activement la promotion du secteur. Faites découvrir le monde du bureau aux débutants et aux étudiants en deuxième année ou en début de master, afin qu'ils envisagent la publicité parmi leurs possibilités d'avenir.

ACTION 6

Visez un mix de débutants avec un bagage professionnel et un bagage universitaire, ou recrutez des débutants ayant bénéficié d'une formation large.

ACTION 7

Abattez les murs entre les silos traditionnels au sein d'une agence de création. Les débutants avec un profil en T sont demandeurs d'une approche holistique et ne se laissent pas facilement cataloguer en créatifs, accounts ou stratèges.

ACTION 8

Ne brûlez pas trop vite les jeunes talents. L'environnement d'une agence se caractérise par un rythme rapide et une charge de travail élevée. Donnez aux débutants suffisamment d'espace et de temps pour se développer et valorisez les compétences et le regard nouveau qu'ils peuvent apporter à l'agence.

ACTION 9

Créez une culture permettant de tirer la sonnette d'alarme et de demander de l'aide en cas de besoin.



L'APPRENTISSAGE À VIE EST POSSIBLE

L'ACC constate une forte demande de formations stratégiques

La « Brainery » de l'ACC est le Tripadvisor des formations pour le personnel d'agences. « Sur cette plateforme, nous rassemblons des formations propres et de partenaires qui répondent aux besoins du secteur », explique Johan Vandepoel. « Nous les connaissons bien grâce à nos Expert Centers. Ainsi, nous constatons surtout une demande pour des formations stratégiques et des cours à orientation très pratique portant, par exemple, sur les techniques de présentation et les compétences rédactionnelles. » Dans ces formations, nous prêtons attention à l'ensemble des compétences requises par le personnel des agences. Par exemple dans le cadre du cycle de formation FAME pour les Account Managers désireux de se développer. La moitié des matières sont des hard skills telles que la vente, les médias, les finances et la stratégie. L'autre moitié porte sur des soft skills comme la faculté d'adaptation, le travail agile et la direction d'une équipe. »

acc.be/TheBrainery

L'UBA stimule la diversité via la formation

L'UBA organise plus d'une centaine de Master Classes au sein de l'UBA Academy. Elles sont désormais complétées par des formations en ligne axées sur la transformation numérique et l'e-commerce. « Cette démarche vise à stimuler la diversité », explique Luc Suykens, CEO de l'UBA. « Comme ces formations sont disponibles 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, les jeunes talents peuvent immédiatement perfectionner leurs connaissances. Leurs collègues actifs dans le domaine juridique, commercial ou informatique peuvent aussi aisément se familiariser avec l'essentiel du marketing. » Nous impliquons les universités et hautes écoles dans cette démarche, en collaboration avec l'ACC. Les enseignants ont accès à notre charte d'information, aux analyses et aux documents qui leur permettent de mieux préparer les étudiants à notre profession. Nous organisons, par ailleurs, un UBA Trends Day spécial afin d'encourager les étudiants à devenir plus actifs et à nous envoyer des dossiers. »

ubabelgium.be/nl/opleidingen/e-learning/e-learning



Téléchargez le Whitepaper via acc.be/tools-services/whitepaper-2021

MAXINE HEYLANDS

Account Executive chez FamousGrey
25 ans / 2 années dans la publicité

« En tant qu'Account Executive, ma tâche consiste surtout à rassembler des gens. J'écoute tout le monde et je m'assure que chacun trouve son épanouissement dans le cadre de nos activités. Pour ce faire, il faut avoir de l'empathie et être à même de percevoir comment les gens se sentent réellement. Des soft skills que je n'ai pas directement apprises à l'école. J'ai toutefois découvert, au cours de mon post-graduat à la Belgian Advertising School et de mon stage en tant que stratège, que c'était le rôle qui me convenait. »

MOLLY WAeyTEN

Account Manager chez DDB
25 ans / 2 années dans la publicité

« Dans mon métier, je constate un équilibre entre hard et soft skills. J'utilise mes soft skills pour gérer les gens et le stress. Je les combine avec des hard skills telles que la gestion financière, la planification et des domaines plus techniques comme les méthodes d'impression. J'ai acquis la plupart de mes compétences dans le cadre des matières pratiques et de mon stage. Je suis à présent des cours de français afin de pouvoir mieux servir mes clients francophones. »

LÉA BOUISSOU

Creative Designer chez Havas Brussels
25 ans / 5 années dans la publicité

« Au cours de ma formation en France, j'ai surtout développé les hard skills : Adobe et le dessin. Elles sont, certes, importantes, mais ma faculté d'observation et mon imagination sont également indispensables pour donner vie aux idées des créatifs. Maintenant, j'apprends tous les jours. Je regarde constamment autour de moi et je m'inspire de tout ce que je vois dans la rue. Car oui, les tendances se succèdent très rapidement. »

U
B
A

U
B
A

+
U
B
A

« Cette campagne raconte l'histoire de la relation qu'entretiennent les gens avec leur boîte aux lettres. »

KRISTOF SNELS

« Pourquoi les Belges déploieraient-ils autant d'efforts pour leur boîte aux lettres si son contenu les laissait indifférents ? »

MÉLANIE DALLA-RIVA

QUI EST KRISTOF SNELS ?

- Creative Director chez Wunderman Thompson depuis 8 mois
- 20 ans d'expérience en tant que copywriter, Creative Director et Executive Creative Director
- Récompensé à diverses reprises lors des Cannes Lions, des Clio's et des EFFIE Awards

QUI EST MÉLANIE DALLA-RIVA ?

- Strategic Planner chez Wunderman Thompson depuis 3 ans
- Professeure de Planification stratégique à l'IHECS
- 11 ans en agence, dont 7 en tant que Strategic Planner

avons cherché une preuve tangible qui montre l'implication des Belges pour ce média. Pourquoi déploieraient-ils autant d'efforts pour leur boîte aux lettres si son contenu les laissait indifférents ? »

AD « Les vidéos ne sont pas scénarisées, elles sont authentiques. Nous avons même impliqué des facteurs dans notre recherche de boîtes aux lettres originales. »

La campagne repose avant tout sur la vidéo, mais comporte-t-elle aussi un volet Paper Mail ?

AD « Tout à fait. Dans cette campagne à 360°, nous utilisons notre propre média pour permettre aux annonceurs et aux agences de participer à notre histoire, mais je n'en dirai pas plus pour l'instant. Cela doit rester une surprise que les destinataires trouveront dans leur boîte aux lettres. Je peux toutefois vous

dire que nous misons aussi beaucoup sur les annonces dans la presse spécialisée. Ce média – et le papier qui le compose – renforce notre message. Nous intégrons dans les annonces un code QR qui renvoie vers une vidéo. Par ailleurs, nous utilisons également les réseaux sociaux, des bannières sur des sites spécialisés et le site web de bpost media. Le papier et le digital se complètent parfaitement. Et pas uniquement dans cette campagne, dans chaque campagne ! »

Quel est le facteur de différenciation de cette nouvelle campagne ?

MDR « L'intimité, sans aucun doute. Cette campagne est beaucoup plus émotionnelle que les autres campagnes B2B de bpost media. »

AD « Nous avons cherché à nous approprier un élément différenciateur que les autres

EMO/RATIO
RATIO/EMO
EMO/RATIO
RATIO/EMO
EMO/RATIO

Sur quelle vision stratégique avez-vous basé la nouvelle campagne B2B de bpost ?

MÉLANIE DALLA-RIVA « Nous avons voulu recréer un lien émotionnel avec les annonceurs et mettre en avant la spécificité de bpost en tant que média. Nous jouons à cet effet sur la notion d'intimité qui met en lumière le lien spécifique que l'annonceur crée avec ses clients grâce à bpost, tout en incluant le rapport de confiance, la proximité et l'aspect tangible du média. »

ALEXANDRA DANKELMAN « Qui dit intimité dit émotion. La boîte aux lettres, en tant que média, génère de l'émotion. La personne qui reçoit un Paper Mail reçoit quelque chose de personnalisé, de tangible. Elle peut le regarder, le toucher, le partager, le mettre de côté... bpost fait partie de l'histoire des Belges, ils entretiennent une relation forte avec notre marque. Pas étonnant dès lors que bpost arrive en quatrième position dans la dernière étude *Meaningful Brands* de Havas. Le Paper Mail apporte de la valeur car le Belge l'apprécie. »

Quelle idée avez-vous voulu développer à travers cette campagne ?

KRISTOF SNELS « bpost est une marque crédible. Le Paper Mail n'est pas intrusif, il ne dérange pas. Les gens sont heureux d'aller chercher leur courrier. 87 % des Belges vident tous les jours leur boîte aux lettres. Il s'agit du meilleur moyen d'entrer en contact avec le consommateur. Pour toutes ces raisons, nous nous sommes mis en quête de personnes qui ont une boîte aux lettres très spéciale et nous leur avons demandé de parler librement de leur relation avec leur boîte aux lettres et son contenu. Cette campagne B2B est très humaine et émotionnelle. Ce que les gens racontent est reconnaissable. »

MDR « Les consommateurs sont contents de recevoir des Paper Mails. 62 % d'un groupe cible préfèrent recevoir du courrier plutôt que des e-mails et 59 % des directs mails donnent un sentiment positif aux gens. Ces chiffres sont pourtant en décalage avec ce que pensent les annonceurs, car le direct mail n'est pas un des premiers choix dans les campagnes. Nous

Découvrez la nouvelle campagne lovepapermail



médias n'ont pas. L'intimité devient ici un USP. Le slogan de cette campagne destinée aux marketeers est *Rendez-vous chez vos clients*, car le DM entre véritablement dans l'intimité des gens. Mais nous pouvons le décliner pour d'autres publics cibles, par exemple *Rendez-vous chez vos citoyens* pour les administrations. »

bpost entretient-elle une relation différente avec les consommateurs depuis que le facteur apporte au moins autant de colis que de courrier ?

AD « Qu'il s'agisse de livrer une lettre ou un colis, notre relation est la même. Nous créons une expérience positive et non intrusive. »
MDR « Nous considérons la boîte aux lettres comme un média, elle permet d'entrer chez les consommateurs et de développer une bonne relation avec eux. Peu importe qu'il s'agisse d'un courrier ou d'un colis. bpost souhaite devenir la door step brand préférée des Belges, la marque qui vient jusqu'à leur porte, de façon non intrusive et avec un bon accueil. »

Comment s'est déroulée la collaboration entre bpost et Wunderman Thompson durant l'éla-

laboration de cette campagne ?

AD « J'ai beaucoup apprécié la capacité de Wunderman Thompson à comprendre la valeur du Paper Mail. Le rôle du créatif était primordial pour pousser les choses à leur paroxysme et celui de la stratégie a permis de les aiguiller au plus juste. »

En tant qu'agence pour diverses marques, comment Wunderman Thompson fait-elle la différence entre la boîte aux lettres des clients et celle des prospects ?

KS « L'approche et le tone of voice sont radicalement différents. Les clients attendent une reconnaissance de la part d'une marque. Nous travaillons sur la relation existante en offrant un message personnalisé et pertinent, qui repose sur les nombreuses données dont nous disposons. En revanche, nous ne pouvons pas nous montrer familiers avec les prospects. Nous évitons de leur montrer que nous savons déjà certaines choses à leur sujet. Nous préférons leur faire comprendre que nous sommes capables de leur apporter de la valeur en créant la relation pas à pas. »

QUI EST ALEXANDRA DANKELMAN ?

- Responsable du contenu et de la communication B2B pour bpost media
- Diverses fonctions de management chez bpost depuis 15 ans
- 14 ans en agence en tant qu'Account Manager et Account Director

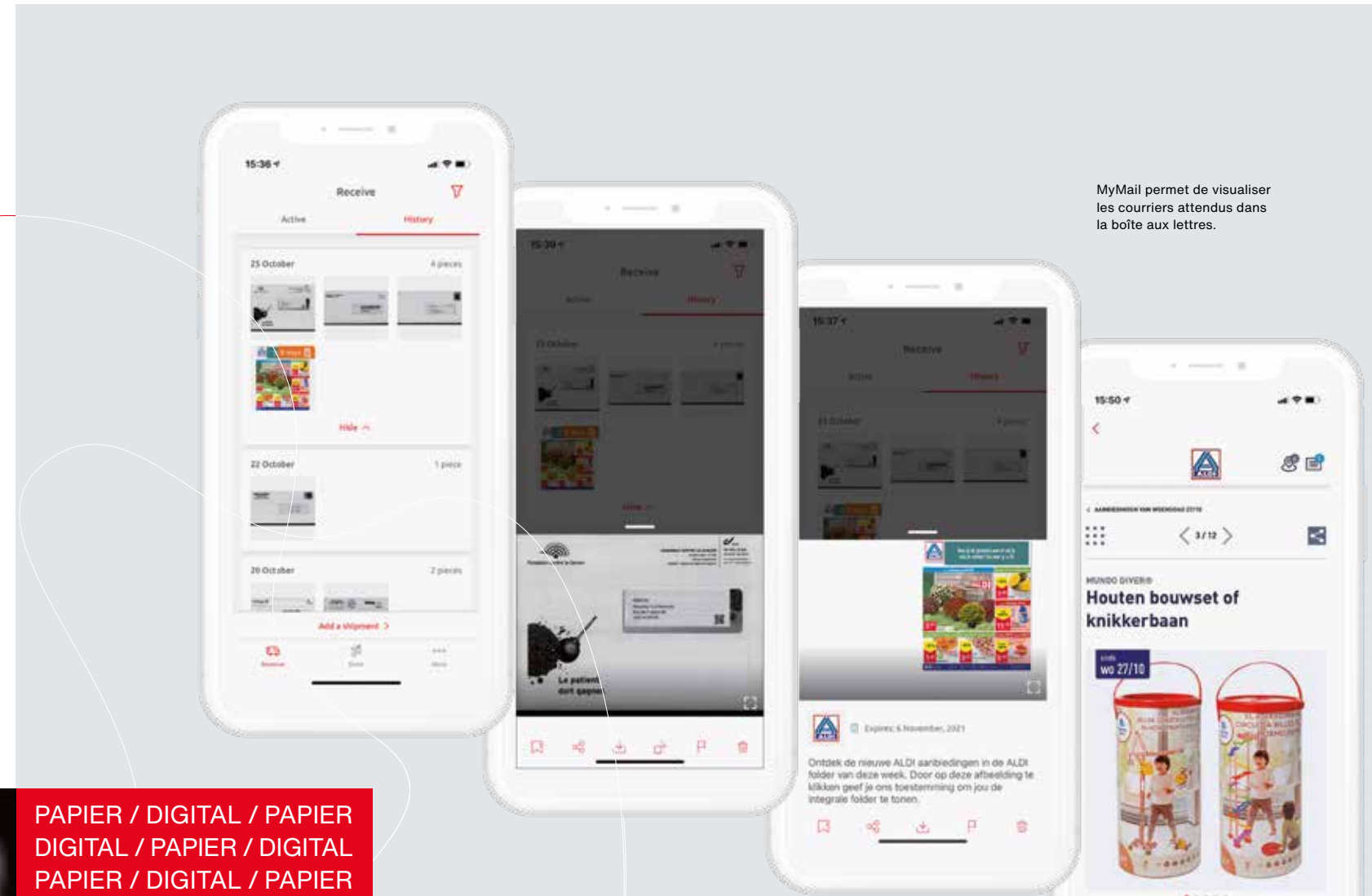
« Nous avons cherché à nous approprier un élément différenciateur que les autres médias n'ont pas, l'intimité devient ici un USP. »

ALEXANDRA DANKELMAN

PAPIER / DIGITAL / PAPIER
DIGITAL / PAPIER / DIGITAL
PAPIER / DIGITAL / PAPIER
DIGITAL / PAPIER / DIGITAL
PAPIER / DIGITAL / PAPIER
DIGITAL / PAPIER / DIGITAL



"Nous misons aussi beaucoup sur les annonces dans la presse spécialisée. Ce média – et le papier qui le compose – renforce notre message. Nous intégrons dans les annonces un code QR qui renvoie vers une vidéo."



MyMail permet de visualiser les courriers attendus dans la boîte aux lettres.

Complémentarité entre papier et digital

À l'ère du digital, bpost ne cesse d'innover en cherchant des complémentarités entre papier et digital au travers de ses solutions.

Pour les annonceurs, bpost prépare le lancement de deux solutions. Plug & Send consiste à greffer sur une plateforme de marketing automation un module qui ajoute une dimension papier pour certains destinataires. Tag & Send repose sur l'ajout d'un mailing papier dans une optique de retargeting papier. « L'évolution digitale de bpost s'opère en proposant une couche tangible, physique et émotionnelle aux mécaniques digitales », souligne Olivier Sepulchre, Marketing Director de bpost.

Pour les consommateurs, l'app My bpost se dote de la nouvelle fonction MyMail. Les consommateurs visualisent dans leur app les courriers qui arriveront dans leur boîte aux lettres, ce qui titille la curiosité et incite à ouvrir les enveloppes. Pour cela, 5 à 6 millions d'enveloppes sont scannées chaque jour automatiquement dans les centres de tri. MyMail fait actuellement l'objet d'un pilote étendu auprès de 40.000 utilisateurs et sera déployée à grande échelle courant 2022.

LE POUVOIR DU PAPIER EST ENFIN SUR PAPIER

О прѢвѢЩѢННУ:
ОпублѢкованѢ
ГРѢЩУНУ ПРѢВѢЩѢ
НѢЩѢ ест
ен librairie depuis la
mi-janvier. Vous pouvez le
commander en ligne sur
racine.be

LE POUVOIR DU PAPIER

L'importance
du courrier postal à l'ère
du numérique

Racine

«
Ce livre n'est
peut-être pas
rédigé comme un
guide pratique, mais
quiconque le lit réalisera
des mailings plus
efficaces.
»

KATRIEN MERCKX



Texte de JURGEN VERBIEST

«
Nos
étudiants, mais
aussi les marketeers,
sont toujours interloqués
quand je leur dis qu'un
courrier postal permet un
ciblage aussi précis que
Facebook.
»

TATJANA RAMAN

Pour Katrien et Tatjana, ce choix conscient est l'une
des forces du papier.

► Les données de 1,5 million de ménages

Le livre fourmille de conseils et d'études. Ce dernier point était important, car il n'était pas question de publier le témoignage subjectif de deux expertes en médias empreintes de partialité. Voilà pourquoi elles ont également voulu mettre en avant les outils qu'elles utilisent au quotidien pour les marques et les entreprises. Comme l'étude *Paper Reach*. Cet outil brosse un tableau de l'attitude des Belges face aux mailings papier. Ouvrent-ils souvent leur boîte aux lettres ? Combien de temps consacrent-ils à la lecture des mailings ? Quelle est leur fréquence de réaction à une action ? Le *Baromètre* de bpost est également abordé. Il permet de mesurer l'impact de vos imprimés publicitaires. Le Rsi n'est pas non plus oublié : Katrien et Tatjana expliquent même comment calculer le rendement potentiel d'un courrier postal. C'est pour cela qu'elles consacrent également un chapitre aux données susceptibles d'enrichir votre campagne. bpost dispose de la plus grande base de données lifestyle du pays, qui couvre plus d'un million et demi de ménages belges. « Nous savons quelle voiture ils conduisent, quelle poudre à laver ils utilisent et s'ils aiment les chats ou les chiens », précise Tatjana. « Nos étudiants, mais aussi les marketeers, sont toujours interloqués quand je leur dis qu'un courrier postal permet un ciblage aussi précis que Facebook. »

► La durabilité n'est pas un problème

Ce n'est pas parce que Katrien et Tatjana écrivent un livre sur le pouvoir du papier qu'elles sont contre les médias numériques. D'après elles, les deux domaines se renforcent mutuellement. À la fin de l'année, l'Université d'Anvers a envoyé une carte à tous ses étudiants. Si vous scanniez cette carte avec votre smartphone, vous pouviez voir le recteur en réalité augmentée. « Il est donc parfaitement possible d'envoyer un mailing sur papier pour ensuite orienter les gens vers votre site web. Et souvent, cela fonctionne même mieux que si vous n'utilisiez que des supports numériques », ajoute Tatjana. Enfin, Katrien et Tatjana abordent encore un thème incontournable dans leur ouvrage : la durabilité. Bien que, d'après elles, cela ne doive pas constituer un problème. « De nos jours, on n'imprime plus que sur du papier recyclé. Et le parc automobile d'entreprises telles que bpost atteint peu à peu la neutralité carbone », explique Katrien. « De plus, le numérique n'est pas forcément synonyme de durabilité. Les serveurs consomment eux aussi de l'énergie. Mais en optimisant la valeur intrinsèque de vos mailings imprimés, vous réduisez le risque qu'ils finissent dans les vieux papiers. »

« It's total crap to think digital is the only way to innovate », estime l'enfant terrible et professeur de marketing à temps plein Mark Ritson. Les expertes en médias Katrien Merckx et Tatjana Raman n'ont certes pas un langage aussi gratiné, mais elles partagent cet avis. Dans leur premier ouvrage *Le Pouvoir du papier : l'importance du courrier postal à l'ère du numérique*, elles vous convainquent d'augmenter la dose de papier dans votre mix médias.

► Une déclaration d'amour sous forme de livre

Katrien et Tatjana travaillent toutes deux chez bpost. Elles passent la moitié de leur temps à convaincre les agences, annonceurs et sociétés média du pouvoir du papier, et ont donc récolté énormément d'infos au cours des dernières années. Pourtant, elles étaient à mille lieux d'imaginer écrire leur propre livre. Mais après une conversation avec l'éditeur Lannoo et un premier chapitre approuvé, il n'était plus envisageable de faire marche arrière. « Nous avons écrit six chapitres chacune de notre côté », explique Tatjana. « Je déteste les « Track Changes » et je ne voulais pas fouiner dans les textes de Katrien et vice versa. Heureusement, nos styles s'accordaient bien. La maison d'édition n'a pas remarqué qu'il y avait deux auteures différentes. » Ce livre est leur déclaration d'amour au papier - un support qu'elles adorent bien qu'elles soient elles-mêmes très portées sur le numérique. Au travers de ce livre, elles entendent prouver noir sur blanc que le papier mérite une place de choix dans le mix de communication. « En même temps, c'est une sorte de guide pratique. Quiconque lit ce livre pourra réaliser des mailings plus efficaces », affirme Katrien.

► La génération Z est, elle aussi, plus friande de papier

Les deux expertes agrémentent régulièrement les auditoires de leur présence, afin de donner cours aux marketeers de demain. L'un des sujets de l'examen est une discussion sur les bons et les moins bons mailings. En ligne comme hors ligne. Le papier se classe favori même chez une génération essentiellement numérique. Le fait de penser que le courrier postal n'a aucune pertinence pour les jeunes est une grosse erreur. Katrien et Tatjana expliquent ce comportement dans leur ouvrage. « De nos jours, il n'est pas difficile d'éviter la publicité, grâce aux ad blockers, au zapping télévisé et à l'entraînement acquis pour ignorer les annonces sur YouTube. Mais lorsqu'il y a quelque chose dans la boîte aux lettres, les gens sont plus souvent réceptifs à un message commercial. Y compris les millenials. Cette attitude est due à la possibilité de contrôle : vous devez aller chercher le courrier vous-même et vous décidez ensuite si vous le lisez ou non. »

GAGNEZ L'UN DES 10 EXEMPLAIRES DÉDICACÉS DU LIVRE DE KATRIEN ET TATJANA

Expliquez en quelques mots ce que le Pouvoir du papier représente à vos yeux.

Envoyez votre réponse à katrien.merckx@bpost.be ou tatjana.raman@bpost.be avant le 14 février 2022.

Nous récompenserons les dix plus belles déclarations d'amour avec un exemplaire dédié du livre.

CARTONNER DANS LE BOARD- ROOM

Texte de JOHAN VEREST

Même en pleine pandémie, l'In-Home Advertising apporte un complément bienvenu au mix médias

L'In-Home Advertising n'essaie pas d'attirer l'attention à tout prix. Il n'envahit pas votre télévision ou votre smartphone avec tambours et trompettes, mais sonne modestement à la porte d'entrée. Et c'est précisément cette délicatesse qui est la clé de son succès. Les destinataires se sentent privilégiés et respectés. Avec d'excellents résultats à la clé, comme en témoignent ces études de cas. Des résultats qui vous feront cartonner dans le boardroom.



27 % DE 2,3 MILLIONS, C'EST BEAUCOUP

Pour qu'un maximum de personnes puissent découvrir Het Laatste Nieuws, DPG a sorti l'artillerie lourde. Elle a lancé une campagne dans ses propres médias, complétée par un toutes-boîtes, qui a touché pas moins de 2,3 millions de ménages. L'accroche : rendez-vous sur le site web et souscrivez un abonnement d'essai. Après la lecture du dépliant, pas moins de 27 % des destinataires ont décidé de souscrire à l'offre.

🔥 CONSEIL : optez pour le multicanal

L'In-Home Advertising renforce vos autres canaux. Les destinataires d'un courrier postal passent plus de temps sur vos médias numériques que les gens qui ne reçoivent rien dans leur boîte aux lettres.



25 % DE CONVERSION SANS ORANGE

Maerten & Partners s'engage à dénicher le merle blanc pour toute entreprise. Une promesse que l'agence d'outsourcing pour managers freelance de haut niveau a illustrée via un mailing direct fort apprécié. Le groupe cible B2B a en effet reçu une boîte de crayons de couleur... sans l'orange. C'est le prospect qui a reçu cet ultime crayon dans un courrier de suivi, envoyé par la poste après l'entretien de présentation en ligne. Résultat ? Une conversion haute en couleur de 25 %.

🔥 CONSEIL : l'In-Home Advertising est excellent pour briser la glace

On se souvient longtemps d'un mailing papier réussi, ce qui en fait le prélude idéal à un entretien de vente.



RÉCUPÉREZ 3,6 EUROS POUR CHAQUE EURO INVESTI

Deals est une plateforme numérique qui permet aux clients de KBC de récupérer de l'argent pour certains achats. Voilà une offre pour le moins alléchante, qui n'a pourtant pas convaincu tout le monde. Les clients n'ayant pas réagi via les médias numériques de KBC ont donc reçu un courrier postal. Avec un impact perceptible pendant plusieurs semaines : 3,9 % de conversion durant la semaine 1 et même 4,6 % au cours de la semaine 2. À long terme, KBC récupérera ainsi jusqu'à 3,6 euros pour chaque euro investi.

🔥 CONSEIL : l'In-Home Advertising est la solution face à la fatigue numérique

Le courrier postal se démarque dans la pléthore d'offres numériques. KBC a obtenu 4,2 % de conversion supplémentaire sur un groupe cible non réactif via ses propres canaux numériques.

1 RÉACTION SUR 7 EN PLEINE CRISE SANITAIRE

Comment organise-t-on des journées « portes ouvertes » de formation en période de coronavirus ? Exact : à distance. L'UCLouvain a donc envoyé des casques de RV à sept mille élèves de l'enseignement secondaire. Le code QR figurant dans le dépliant d'accompagnement menait à un site web interactif, où le groupe cible pouvait assister aux cours, poser des questions et découvrir le campus. Près d'un étudiant sur sept a accepté l'invitation, et l'action a généré une forte attention médiatique.

CONSEIL : intégrez un code QR dans votre In-Home Advertising

Ainsi, vous jetterez un pont convivial vers votre canal numérique.



L'IN-HOME ADVERTISING FAIT APPRÉCIER L'INCONNU

Media Marketing Delhaize - la régie média interne de Delhaize - a présenté la nouvelle Duvel 666 chez ses clients Delhaize via un mix médias des activations en ligne et du Direct Mailing (Paper Mail). Ce dernier média était aussi simple qu'efficace : une banale carte postale, donnant droit à deux euros de réduction sur un pack de 4 chez Delhaize. Pas moins de 59 % des lecteurs ont décidé d'acheter la Duvel 666, contre 29 % seulement des non-lecteurs. L'In-Home Advertising a donc augmenté de 106 % la prise de conscience envers le produit.

CONSEIL : utilisez l'In-Home Advertising en tant que puissant booster d'essai

L'impact en matière d'acquisition a été important même chez les gens qui n'avaient jamais entendu parler de la Duvel 666.



4 MINUTES ET 14 SECONDES D'ATTENTION DE LA PART DE TOUT NOUVEAUX PROSPECTS

Pour présenter sa gamme électrique et hybride à de nouveaux prospects, Audi est passée à la vitesse supérieure. La marque automobile a parcouru les fichiers de SelectPost, à la recherche de profils autres que les automobilistes conduisant déjà de manière écologique. Ainsi, le catalogue a également débarqué chez les propriétaires de voitures ayant installé des panneaux solaires et ceux qui font des achats biologiques. Ces personnes ont examiné l'In-Home Advertising durant pas moins de quatre minutes et quatorze secondes.

CONSEIL : une segmentation intelligente est la clé de voûte d'une campagne efficace

En cherchant des corrélations avec d'autres secteurs, vous pouvez élargir considérablement votre groupe cible.



15 000 NOUVEAUX PROSPECTS EN 8 HEURES À PEINE

La publicité à domicile est aussi un moyen intelligent d'élargir votre groupe cible. C'est ce qu'a prouvé la marque de chocolat Galler en organisant avec succès une opération « member-gets-member ». Des clients enregistrés dans la base de données de l'entreprise ont reçu un e-mail leur proposant de faire goûter une nouvelle variété à une personne de leur choix. Ces chanceux ont ensuite reçu deux échantillons dans leur boîte aux lettres, accompagnés d'un message personnel de l'être aimé, de l'ami(e) ou du membre de la famille. En huit heures à peine, pas moins de quinze mille clients ont transmis le nom de quelqu'un, ce qui a permis à Galler d'augmenter son groupe cible de 12 %. Le message personnel qui accompagnait l'envoi a permis à toutes ces personnes de découvrir la marque de manière émotionnelle.

CONSEIL : le renflement de l'enveloppe fait toujours mouche

Un gadget ou un échantillon dans votre enveloppe éveille la curiosité du destinataire. Il voit le renflement dans l'enveloppe et ne peut pas s'empêcher de l'ouvrir.

COMBLER LE FOSSÉ DE FIDÉLITÉ ? CE N'EST PAS SI COMPLIQUÉ

Saviez-vous que 71 % des clients s'attendent à être récompensés pour leur fidélité ? Mais que seuls 36 % des clients reçoivent effectivement une récompense ? Pour combler ce fossé, Carrefour a envoyé à ses plus fidèles clients une carte de fidélité avec des bons d'achat. Le supermarché donne ainsi à ce groupe cible important une bonne raison de rester fidèle. Une démarche intelligente, car il est toujours cinq fois moins cher de conserver un client existant que d'en trouver un nouveau.



CONSEIL : traitez vos plus fidèles clients comme des VIP

À la clé ? Non seulement une fidélité renforcée, mais aussi une amélioration spectaculaire de votre image !



COMMENT PROVOQUER UNE IMPULSION D'ACHAT CHEZ 75 % DE VOS LECTEURS ?

Envie de sortir du lot dans la boîte aux lettres ? Utilisez une enveloppe créative. Comme le selfmailer de Farmaline, par exemple, sous la forme d'une trousse de maquillage. Les réductions et économies exclusives qu'elle contenait étaient valables sur le webshop. Les résultats sont impressionnants car nous, les Belges, sommes très friands de coupons. Sur l'ensemble des personnes ayant lu le selfmailer, pas moins de 75 % ont prévu de surfer sur la boutique en ligne, munies de leur bon de réduction.

CONSEIL : un In-Home Advertising réalisé avec brio accroît aussi la notoriété de votre marque

L'image de Farmaline s'est améliorée de 21 % chez les lecteurs du selfmailer.

Votre Sparkle est accompagné d'une brochure qui aborde une question dont on ne parle pas souvent : la rémunération de l'agence pour ses services stratégiques, conceptuels et exécutifs. Cette brochure est une initiative conjointe de l'ACC et de l'UBA, en coopération avec PitchPoint et vous est offerte par bpost. En raison d'un manque d'inspiration et de critères appropriés, les clients et les agences sont trop souvent coincés dans un schéma de facturation à l'heure. Une situation dont personne n'est vraiment satisfait, mais qui est généralement acceptée comme « l'option la moins mauvaise ». Néanmoins, il existe des alternatives. Des modèles de rémunération qui incitent l'agence et le client à donner le meilleur d'eux-mêmes et donc à évoluer ensemble. Avec la brochure « Remunerating for Success », nous souhaitons présenter un cadre moderne des différents modèles de rémunération et les facteurs qui déterminent le modèle de rémunération le plus approprié pour chaque relation agence-client. Avec un peu de chance, cela vous mettra sur la voie des modèles de rémunération qui profitent aux deux parties.

Cadre de discussion

« Cette brochure a tout ce qu'il faut pour devenir la nouvelle norme en matière de discussions sur la rémunération entre clients et agences. Il offre un cadre clair avec des options, des conseils et des astuces, mais surtout, il stimule un dialogue sain entre les deux parties. »

VALÉRIE BRACKE,
Présidente UBA EC Agency Management



**LE BON MODÈLE
D'HONORAIRES
PEUT OPTIMISER
LA COLLABORATION
ENTRE L'AGENCE
ET LE CLIENT ?**

De l'input au résultat

« Un webinar réussi de Tim Williams sur la tarification basée sur la valeur nous a incités à établir une nouvelle norme pour les modèles de rémunération les plus importants. Passer d'un système fondé sur les coûts à un système fondé sur les résultats, en passant par un système se basant sur les performances et résultats d'entreprise. La brochure Pricing for Success de l'IPA au UK nous a mis sur la bonne voie. En collaboration avec PitchPoint et UBA, nous avons élaboré une variante rédigée du point de vue des agences et des clients. »

JOHAN VANDEPOEL,
CEO de l'ACC

Optimiser la coopération

« La discussion sur le modèle de rémunération le plus approprié apparaît souvent comme un processus du type "nous contre les autres". Cependant, l'expérience de PitchPoint nous a appris que l'efficacité de la relation est étroitement liée à la mise en place d'un modèle de rémunération approprié. Une discussion ouverte et transparente sur ce sujet contribue à une plus grande confiance, à une coopération plus efficace et donc à de meilleurs résultats. Avec la connaissance des faits et une terminologie commune, les discussions sont certainement beaucoup plus faciles et plus ciblées. Sur la voie d'une situation win-win pour la marque et l'agence. »

MARTINE BALLEGHEER,
CEO PitchPoint

Sparkle

*Sparkle est une initiative de bpost en collaboration avec l'ACC et UBA

Ce magazine paraît deux fois par an.

Vous ne recevez pas encore Sparkle en votre nom propre ? Envoyez un e-mail à alexandra.dankelman@bpost.be

Des réactions, questions ou suggestions ?

Envoyez un e-mail à alexandra.dankelman@bpost.be
Ou téléphonez au **02 201 11 11**



Envie de feuilleter nos éditions précédentes du Sparkle ? Scannez le code QR.



Au fil des ans, bpost s'est forgé un savoir-faire et une expertise dans l'« In-Home Advertising » (Direct Mail et toutes-boîtes). bpost media, qui est son centre d'expertise media, propose aux annonceurs et agences de découvrir ou redécouvrir les atouts de l'In-Home Advertising, notamment au travers d'insights ou d'études, d'experts media, ainsi que de trainings et séminaires.

Plus d'inspiration et d'exemples sur www.bpost.media et bpost.media/sparkle
Pour de plus amples renseignements :
envoyez un e-mail à alexandra.dankelman@bpost.be
ou appelez le **02 201 11 11**

bpost est membre de l'Union des Éditeurs de la Presse périodique



ACC Belgium met en évidence la valeur ajoutée des bureaux de communication. Cette organisation assure la consolidation, la promotion et la défense des talents dans le secteur. Son back-office dévoué (sous la direction de Johan Vandepoel), ainsi que ses 10 Expert Centers, où des spécialistes engagés de diverses disciplines apportent gracieusement le meilleur d'eux-mêmes, proposent des outils, des formations et des activités permettant aux bureaux d'affiner leurs compétences.

www.accbelgium.be - **02 761 19 99**



UBA (Union Belge des Annonceurs) est une organisation prestataire de services qui défend les intérêts des annonceurs belges et leur propose une plateforme de connaissances et de communication unique. Ses plus de 240 membres assument la majeure partie des dépenses nationales en matière de médias. UBA rassemble ainsi un véritable trésor de savoir et d'expérience, et constitue donc la plateforme idéale pour les annonceurs désireux d'acquiescer et d'échanger des connaissances.

www.ubabelgium.be - **02 260 05 79**

Membres d'UBA mentionnés dans ce Sparkle :
bpost, Carrefour, Delhaize, Duvel, Farmaline, KBC, Proximus, UC Louvain et Universiteit Antwerpen



Sparkle est une réalisation de Cypres

Cypres est un bureau spécialisé en contenu offrant un service exhaustif pour une communication intermédiaire efficace. Il assure la planification, la création et la gestion du contenu pour vos clients, collaborateurs et autres parties prenantes. Cypres regroupe tous les services sous un même toit : stratégie, création, services rédactionnels, impression et webdesign. Une adresse incontournable pour tous vos magazines, sites web, apps, blogs, livres blancs, rapports annuels... Le design de ce Sparkle a été réalisé par SIGN - sign.brussels

www.cypres.be - **016 29 77 37**



Impression et finition par Chapo

Chapo est une jeune entreprise dynamique à laquelle vous pouvez vous adresser pour toutes vos missions d'impressions standards et numériques. Des cartes de visite aux livres d'art, dépliants, brochures, banderoles, mailings personnalisés, etc. Elle se distingue par son approche personnalisée. Anyone becomes someone, if you get personal!

www.drukkerijchapo.be - **011 22 31 00**



Personnalisation et traitement par The Mailing Factory

The Mailing Factory est spécialisée dans l'impression numérique, la personnalisation et le traitement des mailings. L'entreprise compte une équipe complète d'experts qui garantissent un accompagnement professionnel. Équipée d'un vaste parc de machines, elle traite chaque jour de 1 000 à 500 000 exemplaires. Le tout dans le respect des normes de qualité les plus strictes.

www.themailingfactory.be - **02 464 13 13**



Papier de Sappi, distribué par IGEPA

Pour ce Sparkle, le distributeur de papier IGEPA était notre partenaire et nous avons choisi le papier Raw de Sappi. Raw est un papier couché, disponible en feuilles et en bobines. C'est un papier premium qui donne la sensation d'un papier naturel et non-couché mais qui garanti - grâce à une finition spécifique - pour des résultats en imprimés magnifiques et réalistes. La couverture de ce Sparkle est imprimé sur du Raw 170 g/m², et les pages intérieures sur du Raw 115 g/m². Raw est distribué par IGEPA et est disponible en 4 grammages divers de 115 g/m² jusqu'au 170 g/m².

Demandez encore aujourd'hui votre brochure de produit via samples@igepa.be - www.igepa.be
Découvrez tout sur Sappi Raw sur www.sappi.com/raw

COLOPHON + CONTRACT

DATA

JÉRÔME GUTKNECHT
rassemble la data quantitative et qualitative

+

LEADERSHIP

EVA DEVOS et VEERLE DE VOS
donnent de la chaleur au leadership

+

SKILLS

ANNE-MARIE COTTON et JOHAN VANDEPOEL
font des jeunes talents le moteur de la transformation

+

IMPACT

ALEXANDRA DANKELMAN
raconte comment bpost a réuni harmonieusement
la passion et les boîtes aux lettres