

Les nouveaux
métiers
du marketing
et de la communication
au service de
la marque

1^e édition

Octobre 2011


club
DES ANNONCEURS

prélude

LE CLUB DES ANNONCEURS A 20 ANS L'ÂGE DE TOUS LES POSSIBLES !

Le Club des Annonceurs fête ses 20 ans cette année et souhaite réaffirmer son positionnement de défricheur de tendances et d'acteur pragmatique sur le marché de la communication et de la marque auprès de l'interprofession. En effet, le Club des Annonceurs a toujours réuni les dirigeants opérationnels en charge de l'avenir de leurs marques à travers la communication et/ou le marketing. Bien que les marchés, les consommateurs, les outils aient changé, les annonceurs restent animés par la même obsession, celle de construire des marques fortes, des marques «préférées». C'est pour cette raison que le Club des Annonceurs partage, échange avec les agences, les médias et autres partenaires pour continuer à trouver ensemble des solutions et s'adapter à ce monde en pleine accélération.

Le rôle du Club des Annonceurs est d'accompagner les annonceurs dans les grandes mutations de leur métier et de s'assurer qu'ils ne sont pas laissés sur le bord de la route. En quelques années, nous sommes passés du «mass market» au «one to many», au renversement des rôles entre les consommateurs et les marques. Nous avons de plus en plus de points de contacts, de canaux de vente, de messages, de contenus, de datas à organiser de façon agile et cohérente. Pas étonnant donc de voir fleurir dans nos entreprises des nouvelles priorités, de nouvelles fonctions pour mieux gérer la relation entre la marque et ses consommateurs.

Il était donc temps face à cette accélération de l'histoire, de s'arrêter sur les nouveaux métiers de demain pour échanger et changer l'avenir de nos marques.

Anne-Marie Gaultier Dreyfus

*Présidente du Club des Annonceurs
Directeur Marketing Galeries Lafayette & BHV*

Après un premier Observatoire des Métiers réalisé en 2009 centré sur l'évolution des organisations au sein du Club des Annonceurs, nous avons souhaité aller plus loin avec une réflexion à grande échelle sur l'évolution de la fonction marketing-communication.

Pour cela, nous avons mené une étude qualitative et quantitative auprès de l'ensemble des annonceurs afin de détecter les métiers émergents, cerner les nouvelles orientations du marketing chez l'annonceur ainsi que le rôle clé que la marque doit jouer au sein de nos organisations.

Quelles sont les grandes évolutions en cours ou à prévoir dans les métiers du marketing et de la communication ? Comment les organisations s'adaptent-elles aux nouvelles données du marché et aux nouvelles attentes des consommateurs ? Quelles sont les principales attentes des acteurs de la profession ? Quels sont les métiers d'avenir ?

A la lecture de ces pages, vous découvrirez un état des lieux de nos organisations et des challenges qui se présentent à nous, «chefs d'orchestre des marques».

Vous apprendrez notamment que le marketing, loin de se fragmenter en une multitude d'expertises opérationnelles, est voué au contraire à porter une vision globale sous l'impulsion structurante de la marque. Vous serez probablement rassurés de constater que le management de marque est devenu un enjeu majeur pour vos Directions Générales. Vous serez surpris de voir émerger certaines pratiques digitales en support d'une relation client renouvelée et d'une plus grande mobilisation de vos collaborateurs. Enfin, vous mesurerez l'importance toujours plus grande de comprendre les marchés, de détecter les tendances et les besoins de vos consommateurs pour stimuler vos démarches d'innovation.

Les changements en cours annoncent encore de belles années de travail et de défis pour notre profession. Le Club des Annonceurs et TNS Sofres sont vos partenaires pour vous accompagner dans cette dynamique et pour vous permettre de donner le plein potentiel à vos stratégies de croissance.

Anne-Marie Gaultier Dreyfus
*Présidente du Club des Annonceurs
Directeur Marketing Galeries Lafayette & BHV*



Stéphane Marcel
*TNS Sofres - Directeur de l'Unité O³
Membre du Comité de Direction*



Sommaire

■ Étude

Méthodologie p.7

Principales conclusions de l'étude p.8

Le contexte p.9

Synthèse p.11

Les métiers d'avenir p.12

*La marque, clé de voûte
de la fonction marketing / communication* p.15

■ Le responsable marketing-communication de demain p.17

■ Témoignages

Annonceurs p.21

Agences p.41

Cabinet de recrutement spécialisé p.50

Partenaires p.53

■ Conclusion p.66

■ Annexes p.68

*L'évolution
des métiers du marketing
et de la communication
au service de la marque*

étude

Méthodologie

Cette étude a été réalisée en deux temps :

- **Une première phase qualitative** réalisée fin juin avec un groupe de 15 annonceurs, membres du Conseil d'Administration du Club des Annonceurs.
- **Une seconde phase quantitative** effectuée auprès du marché *via* une enquête *on line*.

Cible : Directeurs et responsables Marketing, Communication, Marque

Terrain : du 28 juin au 18 juillet 2011

Plus de 400 répondants

Profil des 400 répondants

- Une majorité de femmes : 63%
- Ils exercent autant dans des univers BtoC que BtoB
- 52% sont des chefs de service
- Tous les niveaux hiérarchiques sont représentés
- 63% se situent dans la tranche d'âge 35-49 ans

Hommes	37%	< 35 ans	23%
Femmes	63%	35-49 ans	63%
		> 50 ans	14%
BtoC	31%	Fonction nationale	58%
BtoB	27%	Fonction internationale	15%
les 2	43%	les 2	27%
Ancienneté		Direction de service	52%
<1 ans	12%	Rattachement	
1 - 3 ans	31%	DG	33%
3 - 5 ans	22%	Dir. Marketing	31%
> 5 ans	35%	Dir. Marque	3%
Niveau hiérarchique		Dir. Communication	20%
Décideur	3%	Dir. Commerciale	11%
N-1	35%	Dir. Stratégie	4%
N-2	42%	Autre	7%
N-3	15%		
Autre	4%		

*Un échantillon équilibré entre les fonctions marketing & communication**

MARKETING	48%
Responsable / Directeur Marketing	32%
Responsable Produits & Services (Chef de produit / Chef de marque / Chef de groupe)	7%
Responsable Sponsoring	5%
Responsable Promotions	3%
Responsable Digital	3%
Responsable CRM	3%
COMMUNICATION	41%
Responsable / Directeur communication (commerciale ou institutionnelle)	33%
Responsable Publicité	7%
Responsable Médias	9%
Responsable Relations Publiques	6%
Responsable / Directeur Marque	8%
AUTRE	18%

*Total > 100% = plusieurs réponses possibles

Majoritairement dans des grands groupes français

Entreprise française uniquement	16%		
Groupe français implanté à l'international	60%		
Groupe international implanté en France	24%		
CHIFFRE D'AFFAIRES			
< 50 M€	23%		
50-100 M€	7%		
100-500 M€	20%		
> 500 M€	50%		
Entreprise / Groupe indépendant	41%		
Entreprise / Groupe coté	59%		
< 500 salariés	29%	BtoC	25%
500-5000 salariés	31%	BtoB	21%
> 5000 salariés	40%	les 2	54%
Produits de grande consommation	16%		
Distribution et services	21%		
Équipements et biens durables	7%		
Médias, éditions	6%		
Voyages / Loisirs	6%		
Industrie, énergie, environnement	11%		
IT / Télécoms	12%		
Finance, Banque, Assurance	17%		
Autres	5%		

Principales conclusions de l'étude

Le contexte p.9

Les métiers d'avenir p.11

*La marque, clé de voûte
de la fonction marketing / communication* p.15

Le contexte

Perception d'un environnement en profonde mutation qui va bouleverser les métiers du marketing et de la communication.

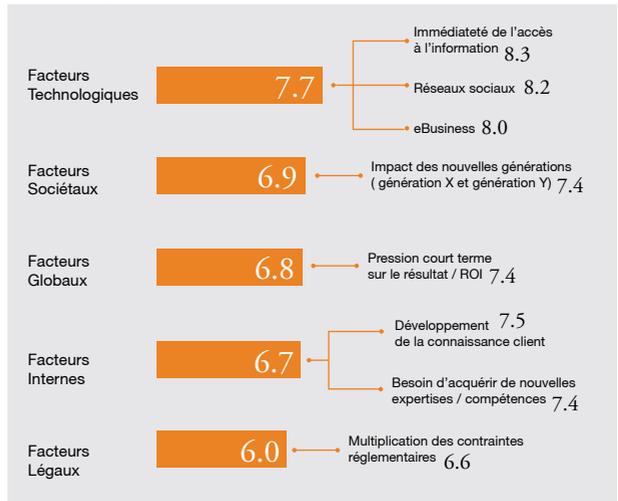
68% des responsables Marketing Communication déclarent que des changements majeurs vont se produire dans leurs métiers.

Pour eux, les principaux facteurs qui vont faire évoluer ces métiers sont :

- **La technologie** (immédiateté de l'accès à l'information, réseaux sociaux, e-business).
- **Les nouvelles générations (X et Y)** : plus volatiles, elles fixent elles-mêmes les règles du jeu et inversent le rapport de force avec des marques qui ont parfois du mal à les suivre.
- Le développement de la **connaissance client**.
- Et puis **le renforcement des contraintes business** (pression du court terme, contraintes réglementaires).

68% des responsables Marketing Communication déclarent que des changements majeurs vont se produire dans leurs métiers.

Ce qui va changer la donne : technologie, société, environnement économique



Question : Pouvez-vous indiquer votre sentiment sur les évolutions potentielles, à 10 ans, des métiers de responsable marketing et / ou communication au sein de votre entreprise ?

Question : Parmi les dimensions suivantes, quelles sont celles dont vous pensez qu'elles auront un impact sur votre métier / votre fonction à l'avenir ? (note de 0 : aucun impact à 10 : un impact important)

Ils sont conscients de devoir acquérir de nouvelles expertises même si certains reconnaissent y être encore peu préparés.

Les trois quarts d'entre eux savent que l'acquisition de nouvelles compétences est déterminante pour leur carrière, dont :

. 55% ne se sont pas encore lancés dans l'apprentissage personnel de ces nouvelles expertises pour faire face à ces changements

. 47% jugent qu'acquérir ces nouveaux métiers, ces nouvelles compétences est une tâche difficile à accomplir.

En apparence, ces chiffres peuvent paraître inquiétants.

Mais ils montrent en fait un extraordinaire changement par rapport à des technologies parfois perçues comme accessoires, et ils traduisent la difficulté de s'adapter à la vitesse des changements technologiques.

Ils estiment que les nouvelles règles du jeu imposées par les consommateurs sont de plus en plus compliquées à appréhender :

Difficile à intégrer	
Infidélité aux marques / Zapping	72%
Recherche d'expériences émotionnelles	63%
Hypersegmentation des populations / des cibles	62%
Nouvelles générations (génération X et génération Y)	61%
Renforcement du pouvoir du consommateur	57%
Personnalisation / Individualisation	56%
Conseils des pairs, recommandation	49%

72% jugent difficile de faire face à l'**infidélité aux marques** / au zapping, à un consommateur qui affirme son pouvoir de décision (57%), notamment au travers des conseils de pairs, de la recommandation (49%)

61% cherchent la façon d'aborder **les générations X et Y**, des consommateurs toujours plus à la recherche d'expériences émotionnelles (63%)

62% perdent leurs repères face à l'**hyper segmentation des cibles**, une tendance à l'individualisation, la **personnalisation** (56%)

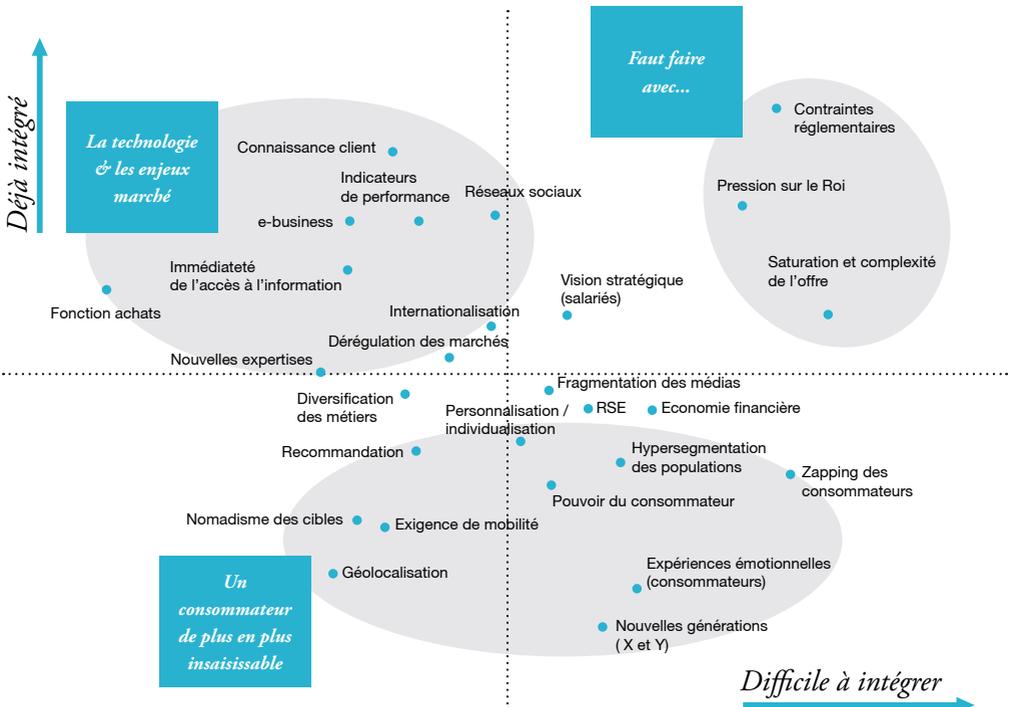
Question : ces dimensions vous semblent-elles faciles ou difficiles à prendre en compte dans vos métiers et pratiques ? Est-ce qu'elles sont déjà prises en compte aujourd'hui ?

Synthèse

Dans un monde qui se digitalise, les consommateurs, portés par les nouvelles générations, se révèlent plus attentifs et plus volatiles. Ils choisissent leur manière de consommer, fixent eux-mêmes les règles du jeu et inversent le rapport de force avec des marques qui ont parfois du mal à les suivre.

La synthèse graphique ci-dessous montre clairement où se situent les enjeux métiers pour les responsables marketing / communication.

Des métiers dont l'avenir s'annonce particulièrement enthousiasmant si la profession parvient à relever les challenges qui se présentent à elle.



Les métiers d'avenir

Face à un environnement en mutation profonde, nous avons demandé aux professionnels du marketing & de la communication quels étaient les métiers qui leur paraissaient en retrait, stables ou en développement, et ceux pour lesquels ils avaient un intérêt personnel.

5 grands territoires d'expertises particulièrement motivants

- **Le digital** dans ses nouvelles dimensions relationnelles (avec des pratiques qui se spécialisent et se segmentent comme l'e-réputation de la marque, l'e-influence de l'entreprise, la gestion des influenceurs ou encore le e-business...).
- **la relation client,**
- **la prospective et l'innovation,**
- **la RSE / développement durable,**
- et surtout les **logiques de mise en cohérence stratégique et d'orchestration, en particulier à travers les métiers liés à la marque.**

Palmarès : périmètre des métiers d'avenir*

Prospective et innovation	135
Mise en cohérence de / par la marque	134
Marketing relationnel	133
Digital	129
RES / Développement durable	128

Questions : Ces métiers vous semblent-ils en retrait / stables / en développement dans votre entreprise ? Parmi ces métiers et ces pratiques, quels sont ceux qui présentent un intérêt pour vous personnellement ?

* Indice base 100, par rapport à la moyenne des 70 métiers détectés.

<i>Prospective et innovation</i>	135
Marketing de l'innovation	140
Détection des tendances	136
Planning Stratégique / Veille concurrentielle	130
Etudes	113
Data mining	109

<i>Mise en cohérence de / par la marque</i>	134
Développement des contenus / Brand content	143
Gestion de la marque	139
Gestion de projet 360°	139
Gestion de l'expérience de marque	138
KPI Management (pilotage des indicateurs / web analytics)	123
Gestion de l'identité visuelle	120
Pilotage éditorial / contenu multicanal	115
Coordination internationale	115

<i>Marketing relationnel</i>	133
Gestion de l'expérience client	136
Social marketing (CRM...)	135
Communication relationnelle (CRM)	129
Management de l'expérience client sur le point de vente	108

<i>Digital</i>	129
Community Management	135
e-réputation	134
Multi-device management (applications mobiles & tablettes)	132
e-influence	128
Gestion des ambassadeurs / Blogueurs	126
Digital Management	124
e-commerce	122
Gestion des influenceurs / évangélistes sur Internet	119
Buzz Management	117

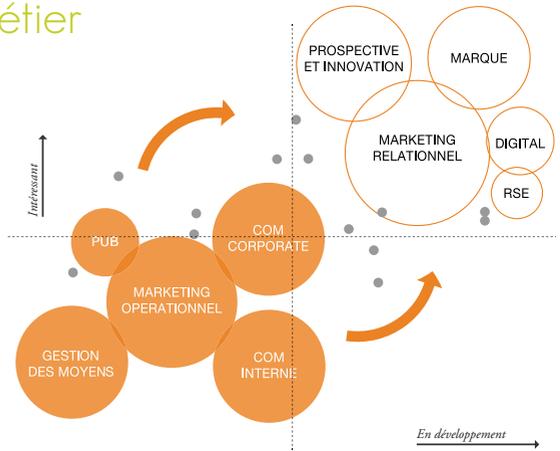
<i>RES Développement durable</i>	128
----------------------------------	-----

Un attrait tout particulier pour une pratique stratégique et holistique de leur métier

Cette tendance très nette marque l'évolution d'un marketing de «spécialités» vers un marketing plus ouvert sur les différents enjeux de l'entreprise.

Cela ne signifie pas pour autant que les métiers historiques du marketing et de la communication comme la publicité, la communication corporate, la communication interne, le marketing opérationnel et la production soient en perte de vitesse, mais ces métiers correctement maîtrisés sont jugés moins porteurs de défis pour demain.

Ils évoluent progressivement vers une pratique plus globale du marketing et de la communication : le marketing opérationnel évolue **vers le marketing relationnel et l'expérience client** ; et la publicité, la communication corporate ou la communication interne **vers le management de marque 360°**.



Question : Ces métiers vous semblent-ils en retrait / stables / en développement dans votre entreprise ? parmi ces métiers et ces pratiques, quels sont ceux qui présentent un intérêt pour vous personnellement ?

Les nouveaux métiers qui devraient apparaître : le digital en pôle position !

Les métiers qui vont se renforcer et les métiers à créer

Top 15 des métiers qui vont se renforcer (base : existent déjà)

195	Communication relationnelle (CRM)
189	RSE / Développement durable
185	e-commerce
183	Développement des contenus
172	e-réputation
164	Marketing de l'innovation
162	e-influence
161	KPI Management
160	Gestion de l'expérience client
158	Social marketing
155	Gestion de la marque
154	Gestion de projet 360°
153	Community Management
148	Pilotage éditorial / contenu multicanal
147	Multi-device management (apps)

En indice moy = 100

Top 15 des métiers qui vont émerger (base : n'existent pas)

339	Gestion des ambassadeurs
334	Gestion des influenceurs
320	Buzz Management
300	Multi-device management (apps)
292	Community Management
282	Blogueur interne ou rémunéré
251	Digital Management
241	Gestion des apps sur la TV connectée
235	Social marketing
217	e-influence
208	e-réputation
180	KPI Management
175	Gaming / entertainment
163	Gestion des canaux d'acquisition ROIstes
161	Gestion de l'expérience client

En indice moy = 100

Questions : Parmi les métiers suivants, quels sont ceux qui existent et qui vont se renforcer ? Quels sont ceux qui n'existent pas encore dans votre entreprise et qui sont amenés à se développer ?

Le digital, un métier d'avenir...

Pas de doute : ce sont toutes les pratiques digitales que l'on retrouve en tête de liste quand on demande spécifiquement aux responsables quels sont les métiers qui n'existent pas encore dans les entreprises et qui vont émerger demain.

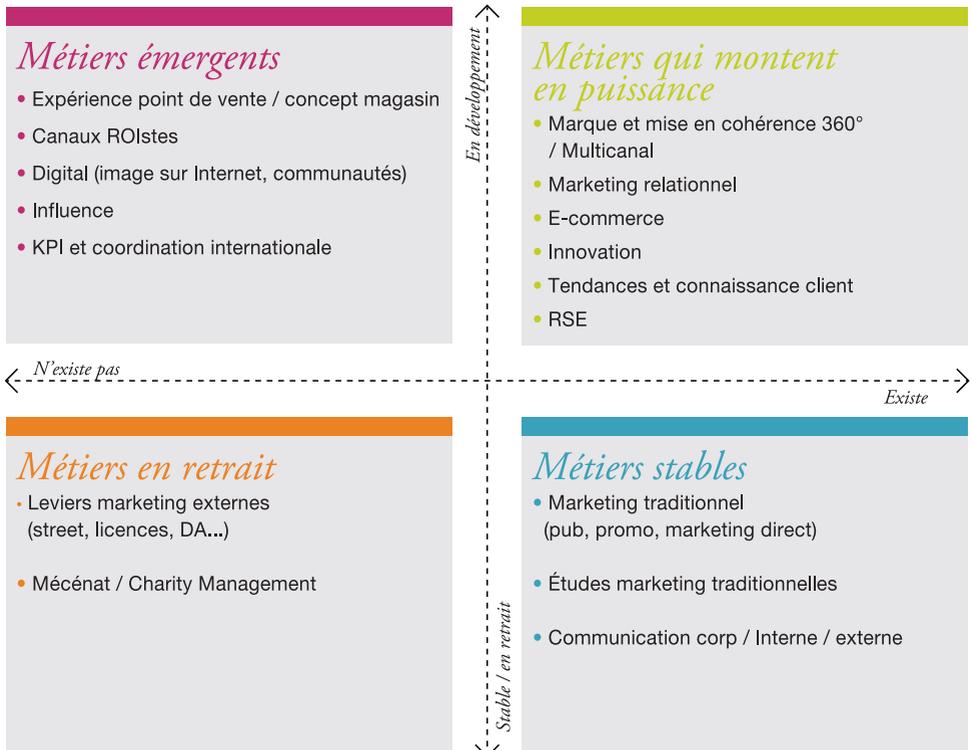
Mais parmi les principaux centres d'intérêt déclarés, le digital n'est pas toujours en tête.

Les responsables marketing et communication seraient-ils peu connectés ? Sans doute pas !

D'une part parce que le digital est déjà une réalité quotidienne pour certains (notamment chez les moins de 50 ans)

mais surtout parce que le digital, commence à s'imposer comme un outil au service d'une pratique plus globale du marketing.

Cartographie de l'évolution des métiers



La marque : clé de voûte

de la fonction marketing/communication

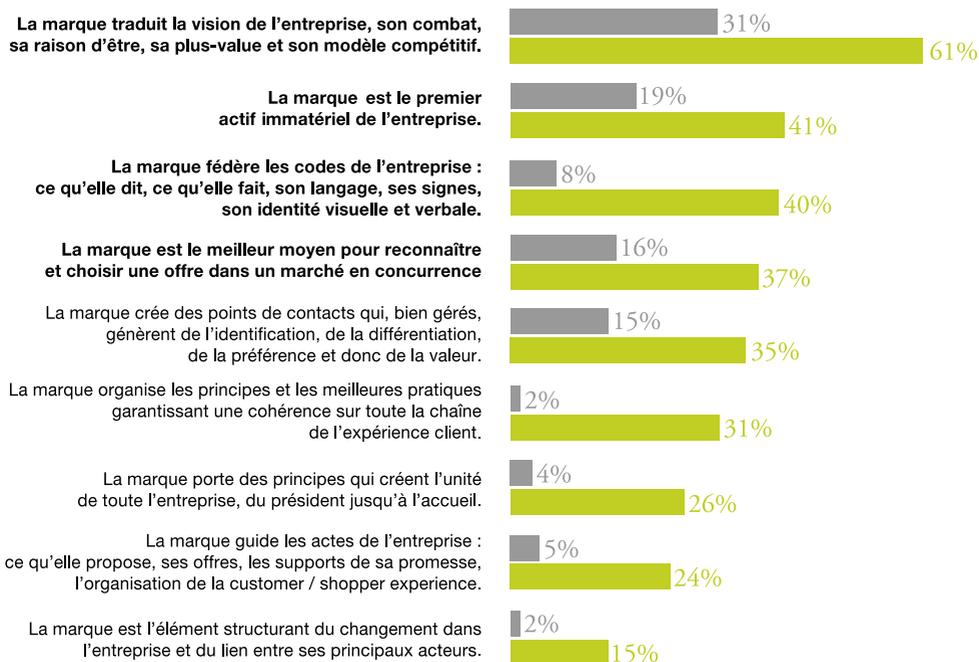
Les responsables s'accordent majoritairement pour définir la marque comme clé de voûte de la fonction marketing - communication pour faire face aux nouveaux enjeux à travers 4 dimensions fondamentales et structurantes :

La Marque s'impose comme la clé de voûte d'un marketing à la fois stratégique, créateur de valeur, porteur d'un territoire d'expression et outil de différenciation / compétitivité.



L'importance du management de la Marque auprès de la Direction Générale va se renforcer

74%



■ En premier
■ Au total

Une vision confortée par la conviction pour une très large majorité (74%) que l'importance du Management de Marque doit se renforcer auprès des Directions Générales, notamment parce qu'il faut :

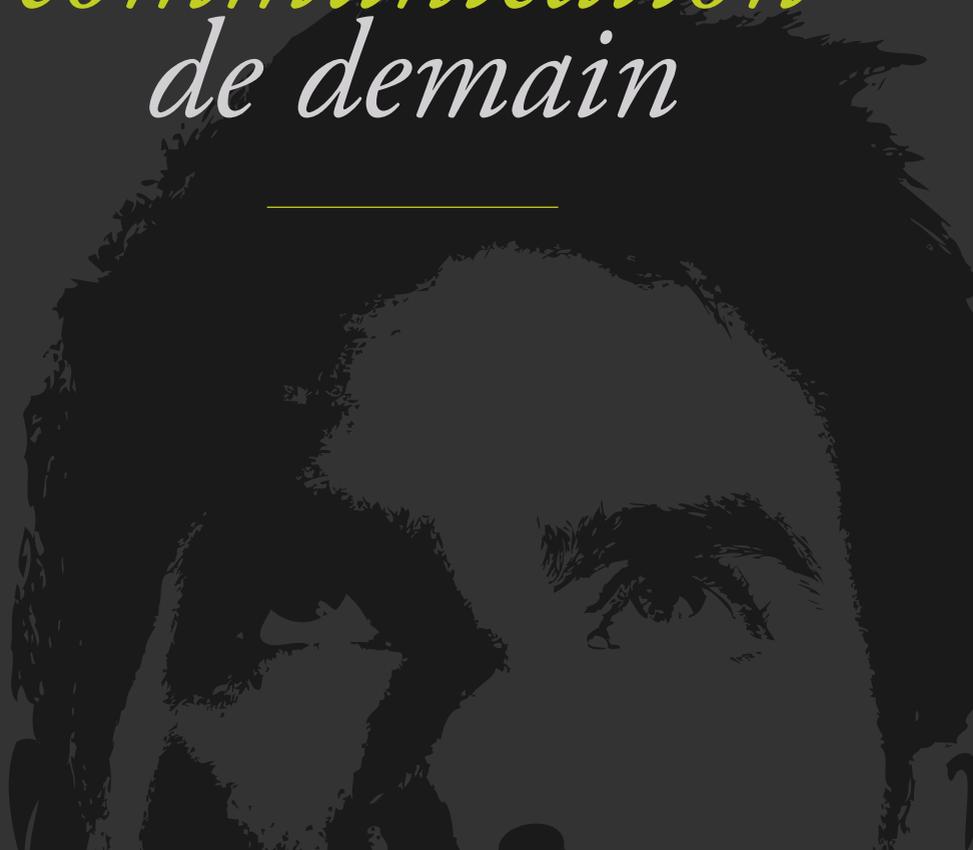
69%
veiller à la mise en cohérence du discours de marque

68%
faire partager en interne la vision de marque

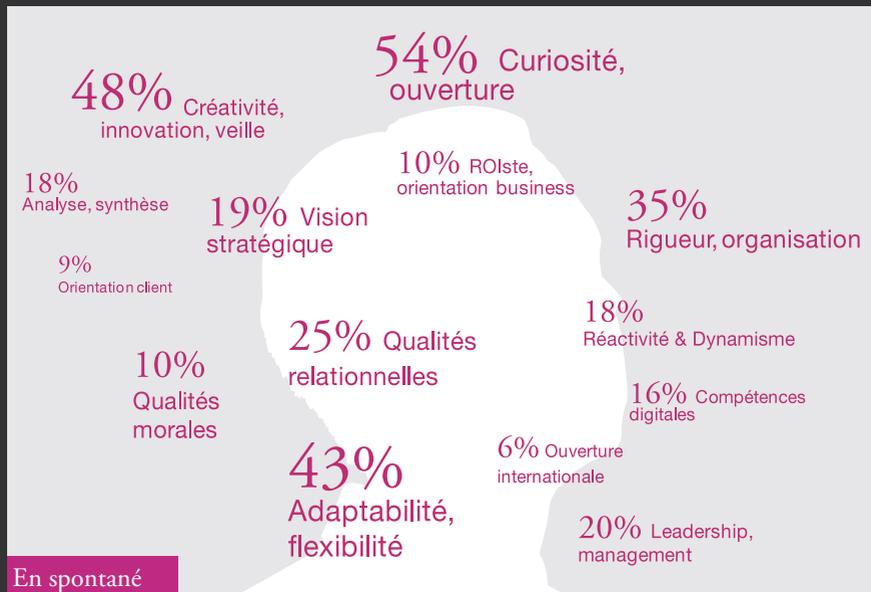
59%
rapprocher le marketing et la communication

56%
gérer les points de contact de la marque

*Le responsable
marketing -
communication
de demain*



Les qualités attendues en lien avec ces changements



Question : Quelles sont selon vous les principales qualités que devront posséder les personnes exerçant ces métiers ?

Les conditions de réussite

Pour réussir la mutation de sa fonction, le responsable marketing-communication de demain devra être capable d'incarner et de défendre les 5 grandes dimensions identifiées :

- Marque et mise en cohérence.
- Prospective et innovation.
- Relation client.
- RSE et développement durable,
- Digital.

Certaines sont déjà en cours : Les frontières entre le marketing et la communication ont commencé à s'ouvrir, la marque est davantage partagée en interne, les tendances et les marchés sont décryptés, le client est bien au cœur des préoccupations.

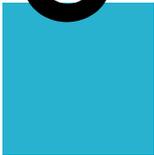
D'autres conditions constituent les challenges de demain pour la fonction, parce qu'elles sont encore peu ou pas du tout mises en place :

- La marque dans sa dimension conversation et co-création vers des publics de plus en plus impliqués et exigeants.
- La marque dans son rôle holistique pour répondre à la diversité de ses publics et de ses territoires, comme de son influence.
- La marque dans sa capacité d'adaptation à un monde concurrentiel et en perpétuel mouvement.



Question : Parmi les conditions de réussite suivantes pour la fonction marketing & communication, quelles sont celles déjà mises en place par votre entreprise ?

Témoignages



Annonceurs p.21

Agences p.41

Cabinet de recrutement spécialisé p.50

Partenaires p.53

TÉMOIGNAGES Annonceurs

Anne-Marie GAULTIER DREYFUS

Présidente du Club des Annonceurs
Directeur Marketing des Galeries Lafayette & BHV

Marc DRILLECH

Directeur Général de Ionis Education Group

Bernard GASSIAT

Secrétaire Général du Club des Annonceurs
Directeur de la Communication du Groupe CIC

Rémi GUIGOU

Directeur de l'image chez Sephora

Thierry JANKOWSKI

Directeur de la Marque Réseau Ferré de France

Marie-Dominique DE LA SALLE

Senior Director Communications & Public Affairs Europe Cephalon

Gérard LENEPVEU

Directeur de la Marque & de la Publicité de Pages Jaunes

Philippe LEMOINE

Président-directeur général de LaSer

Laurence PESSEZ

Déléguée à la Responsabilité Sociale
& Environnementale de BNP Paribas

Béatrice ROUX

Directrice de la Communication de Canal +

Hugues PIETRINI

Président-directeur général Orangina Schweppes

Catherine THOMAS ETIENNE

Directeur Marketing & Communication
Siemens Building Technologies

Carole ZIBI

EMEA Development LinkedIn
Ex Directrice Marketing & Stratégie Yahoo !
Ex Directrice Générale Conde Nast Digital

C A L E R I E S
Lafayette

ANNE-MARIE

**GAULTIER
DREYFUS**

*Présidente du Club des Annonceurs
Directeur Marketing des Galeries Lafayette & BHV*

INTERVIEW

D' Anne-Marie Gautier-Dreyfus

L'étude du Club des Annonceurs / TNS Sofres met en relief un environnement marketing communication en proie à une profonde mutation. Que vous inspire cette situation ?

Parmi les grandes mutations, le digital a entraîné non seulement une démultiplication des points de contacts à la marque mais aussi une autre façon d'interagir avec nos consommateurs. Nous sommes passés du monologue imposé par les mass média au dialogue, voire à la conversation avec les nouveaux outils digitaux. L'internet a donné plus de pouvoir aux consommateurs qui ont dorénavant une caisse de résonance. Les réseaux sociaux, les blogs, les forums sont autant de nouveaux outils pour exprimer les avis positifs ou négatifs sur les produits, les services, les marques. Nous sommes dans le C to C. Cela amène évidemment les entreprises à changer leur façon d'interagir avec leurs consommateurs. S'il s'agit toujours de séduire et de convaincre pour mieux servir et vendre, les armes et les façons de faire ne sont plus les mêmes pour y arriver.

On assiste également à un nouveau rapport à la consommation. Les crises ont façonné un nouveau consommateur qui ne veut pas forcément plus mais mieux. Il recherche plus de sens à sa consommation, fait un peu plus attention au développement durable et aux cycles de vie des produits pour éviter la surconsommation et le gâchis. Il commence aussi à revaloriser le «made in France» face aux menaces de délocalisation et de chômage. Il est donc tiraillé par un peu plus de sens, un peu moins de surconsommation tout en ayant envie de se faire plaisir et de faire attention à son portefeuille. Sans oublier que tout ceci s'accompagne de tendances bobos axées sur le «do it yourself», le bio, le troc, qui marquent pour certains la recherche d'une certaine expression voire d'une réalisation de soi dans la fameuse pyramide de Maslow.

•• *Le digital a entraîné non seulement une démultiplication des points de contacts à la marque mais aussi une autre façon d'interagir avec nos consommateurs* ••

Ces mutations sociologiques s'accompagnent aussi d'incroyables innovations technologiques en terme de traçabilité et de suivi des comportements. Nous pouvons aujourd'hui suivre les dépenses faites dans nos magasins, les comportements de nos clients sur les pages Facebook, leurs parcours sur la toile bref comprendre leurs comportements transactionnels mais aussi émotionnels dans la vraie vie et sur la toile. Nous avons à notre portée des données ultra précises qu'il faut savoir utiliser à bon escient. A nous de les croiser et d'activer les bons leviers pour accroître la valeur.

Face à ces mutations, plus question de se focaliser uniquement sur les campagnes médias. Il s'agit maintenant de tricoter un maillage intelligent entre les cibles, les contenus, les outils sur la base de datas pour mieux toucher et concerner nos clients et pour mieux leur rendre service. La tentation de faire du contenu pour le contenu est grande face à cette démultiplication de nouveaux points de contacts mais attention, ne jamais oublier l'utilité, le pourquoi du nouveau contenu créé.

Cette étude fait également ressortir 5 grands domaines particulièrement motivants pour les directeurs marketing et communication en termes de métiers. Parmi ces 5 grands domaines, quels sont ceux que vous considérez comme prioritaires et pourquoi ?

Tous ces domaines viennent influencer le comportement du consommateur et on ne peut pas dire qu'il y ait une hiérarchie. Il y a des trains qui doivent se prendre maintenant et qui ne peuvent attendre. Pour exemple, si une société prend du retard sur le digital, elle se met en péril parce qu'une grande partie des discussions sur les marques et des transactions se font sur la toile. En d'autres mots, le digital est incontournable quels que soient la marque, le produit, le secteur d'activité. Le deuxième domaine incontournable est lié à la connaissance client et la maîtrise des datas clients. Il deviendra de plus en plus crucial pour les marques de mieux comprendre leurs propres clients pour se différencier et mieux les servir.

Mais, au delà des nouveaux domaines, il faut désormais prendre en compte l'accélération de l'histoire qui fait que les entreprises n'ont plus d'autres choix que d'être agiles. Elles ne peuvent plus camper sur leurs vieilles organisations, leurs vieux process. Elles ne peuvent plus attendre de voir ce qui se passe avec l'internet, les comportements

des consommateurs, car entre temps, les concurrents du monde entier se sont réveillés et ont déjà bougé.

Quelle définition faites-vous de la marque ?

Une marque, c'est bien plus qu'un logo qui n'en est que sa représentation symbolique. C'est une vision de son marché, un système de représentation avec une promesse à délivrer à un consommateur. Dans une marque, il y a toujours une vision de marché, une cible que j'ai décidé d'aller séduire parce que j'ai une promesse claire à son attention. La marque est la colonne vertébrale de l'entreprise.

Comment doit-on gérer une marque dans ce nouveau contexte ?

Cela passe déjà par le partage de la plateforme de marque. Par exemple, aux Galeries Lafayette, on veut faire vivre à nos clients une expérience marquante de la mode avant, pendant et après l'achat. Pour toute l'entreprise, c'est une obsession. Et s'il n'y avait que deux mots à retenir des Galeries Lafayette, c'est sans conteste «mode vivante». Et la mode vivante, ça bouge, c'est des nouvelles marques, de l'événementiel, du merchandising. A partir du moment où on a une colonne vertébrale définie par la marque, on peut irriguer toutes les directions et embarquer l'entreprise entière.

Est-ce que le métier de Directeur de marque commence à émerger dans les entreprises ?

C'est encore émergent même si il y en a de plus en plus. On trouve aujourd'hui plusieurs expressions de ce nouveau métier avec soit une logique très axée sur les codes et l'expression de la marque, soit une approche plus transversale avec une logique de coordination 360° et stratégique.

Quelles qualités faut-il avoir pour être Directeur de marque ?

Il faut être capable de comprendre intimement ce qu'est une marque, sa vision, ses signes, et ses codes pour s'assurer de sa cohérence d'expression quel que soit le média ou le canal. Il faut être conceptuel, rigoureux avec de grandes qualités d'écoute et de transversalité.

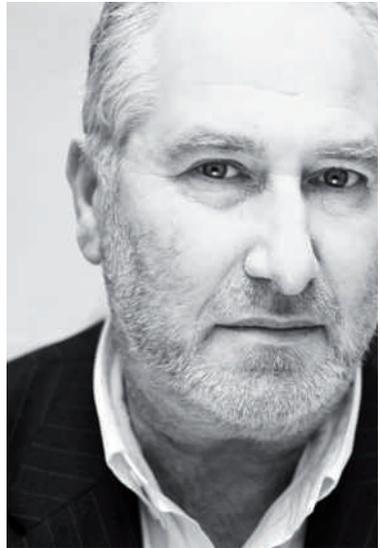
Anne-Marie Gaultier-Dreyfus

LA QUESTION

à Marc Drillech

MARC
DRILLECH*Directeur Général
de Ionis Education Group***Les enjeux se concentrent sur la marque
et le contenu qu'elle délivre,
comment voyez-vous cette évolution ?**

La révolution internet est au cœur de nos métiers sur une pluralité de dimensions mais il en est une qui prend une place centrale, l'obligation d'une cohérence bien plus forte entre le discours de la marque et son action. Les «promesses» publicitaires, les «what the brand stands for», le storytelling, tout ce que les marques ont appris à faire au fil des années et des tendances sera confronté partout et à chaque minute à la critique publique et individuelle. Le regard du consommateur se transforme radicalement maintenant qu'il dispose d'outils pour juger, répondre, mobiliser et combattre. La multiplicité des critiques, la capacité à les agréger, la montée des mouvements de contestation localisés ou des boycotts conduisent les marques à une refonte des logiques de la promesse et de la preuve. Nombre d'exemples récents ont démontré que le client des années 2010 n'est plus seul face à la marque. Il dispose, avec les réseaux sociaux et la pléthore d'outils d'information et de communication, de solides contre-poids qu'il utilisera largement plus pour combattre que pour encenser. La cohérence, la capacité à se mettre à la place de «l'autre», la sincérité des engagements (en particulier dans les activités de service) ne sont donc plus des leviers sympathiques et gratuits pour améliorer une copy strategy mais des obligations qui, sous peine de détournements ou d'approximations, peuvent coûter très cher à cet essentiel du siècle de l'Internet, la réputation de la marque. Dans une société qui ne sait conserver le secret, qui s'impose une transparence obsédante, qui pardonne de moins en moins, les comportements vertueux des marques risquent même de devenir plus rentables que le maintien des artifices de discours et des simulacres d'activisme. En soi c'est plutôt une bonne nouvelle !



 The logo for Ionis Education Group. It features the word "IONIS" in a bold, sans-serif font, with a stylized orange and red swoosh above and below the letters. Below "IONIS" is the text "EDUCATION GROUP" in a smaller, all-caps font.

INTERVIEW

de Bernard Gassiat

BERNARD GASSIAT

*Secrétaire Général du Club des Annonceurs
Directeur de la Communication
du Groupe CIC*

•• La capacité
de l'entreprise à
répondre le plus
justement aux
besoins de
ses cibles est
au cœur de nos
problématiques. ••



L'étude du Club des Annonceurs / TNS Sofres met en relief un environnement marketing communication en proie à une profonde mutation. Que vous inspire cette situation ?

Je pense qu'un communicant ne peut que se réjouir de la capacité qu'apportent les nouvelles technologies de toucher les publics de façon plus précise et plus proche. Plus que jamais, le fondement du marketing, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à répondre le plus justement aux besoins de ses cibles est au cœur de nos problématiques.

En renforçant la capacité d'offrir la bonne solution, à la bonne personne, au bon moment, la révolution numérique transforme et transformera de plus en plus les offres produites en offres de service. Elle remet en cause la façon d'organiser nos métiers, renforce les interactions et surtout fait évoluer le mode de relation entre la marque et ses publics. Oui, c'est une révolution formidable. Non, elle n'est pas facile à appréhender et il faut beaucoup d'humilité et de volonté pour bien avancer.

Cette étude fait également ressortir 5 grands domaines particulièrement motivants pour les directeurs marketing et communication en termes de métiers. Parmi ces 5 grands domaines, quels sont ceux que vous considérez comme prioritaires et pourquoi ?

Très clairement, c'est «la mise en cohérence stratégique de l'orchestration à travers les métiers liés à la marque». Tous ces domaines sont essentiels à aborder parce qu'ils traduisent la profondeur des changements en cours. Mais ce qui est le plus frappant, c'est leur interdépendance. Ce qui est également intéressant dans l'étude, c'est qu'elle ne dit pas que les métiers actuels vont disparaître mais qu'ils sont en mutation. D'une certaine manière, ils doivent passer au filtre du numérique et surtout ils doivent être pensés et pratiqués de façon transversale. Vous ne pouvez pas évoluer sans donner un sens à cette mutation et ce sens est donné par la marque, c'est pourquoi son rôle est plus que jamais central.

Concrètement, quelle action récente avez-vous mise en œuvre pour vous adapter à cette nouvelle donne ?

D'abord, je pense qu'il faut avoir une attitude pragmatique. Ni trop en avance ni bien sûr en retard. L'e-réputation est un enjeu important car plus on est proche du public, plus un écart entre le discours qu'on peut émettre et ce qui est perçu peut poser problème. Il faut également réfléchir à la gestion et à la coordination des contenus sur toutes sortes de supports en veillant à la cohérence formelle comme à la cohérence de fond. Et puis, au sein des équipes, il faut s'efforcer de donner à chaque poste une dimension numérique pour favoriser les croisements entre les métiers afin que tout le monde commence à évoluer progressivement et à comprendre cette interdépendance.

Quelle définition faites-vous de la marque ?

Pour moi, une marque c'est une personne morale qui s'adresse à des personnes physiques, c'est à dire quelqu'un avec qui on peut échanger. Et une personne c'est quoi ? C'est un repère, quelqu'un qu'on connaît. C'est aussi une personnalité, c'est-à-dire «une empathie», quelqu'un avec qui on a envie de partager. Une personne, c'est aussi une valeur économique et humaine au sens où la marque est un actif immatériel de l'entreprise. Mais le plus important, c'est qu'une personne, c'est une dynamique, un «sens». C'est-à-dire que la marque traduit la façon dont l'entreprise va orienter son action, la façon dont elle est prête à nouer un contrat avec ses publics. C'est parce qu'elle permet de fédérer les actions et les évolutions à venir que son rôle est essentiel.

La marque finalement traduit la réalité de l'entreprise, la réalité des acteurs qui s'y trouvent et le sens de sa stratégie. La marque ne fait pas la stratégie de l'entreprise. En revanche, elle doit la mettre en lumière, l'illustrer, la faire connaître. *In fine*, la marque c'est la façon dont l'entreprise est perçue par les publics qu'elle vise, la façon dont ils en parlent. En ce sens elle est essentielle et mérite d'être considérée comme telle.

Selon vous, toujours dans cette notion de prospective, quel métier qui n'existe pas encore devrait émerger demain et se développer en priorité ?

Il s'agit plus de faire muter les métiers existants que de se dire qu'il faut systématiquement en recréer de nouveaux. Néanmoins, tous les nouvelles activités qui permettent de renforcer l'échange, le dialogue, l'interaction entre la marque et ses publics sur tous les canaux, semblent avoir un bel avenir.

- *Pour moi, une marque c'est une personne morale qui s'adresse à des personnes physiques, c'est à dire quelqu'un avec qui on peut échanger.* ●●

Le Club des Annonceurs fête cette année son 20^e anniversaire ? Auriez-vous un vœu à formuler à son attention ?

Je souhaite au Club qu'il reste une communauté réelle d'acteurs qui ont plaisir à se retrouver et à échanger pour construire l'avenir de notre métier. C'est une communauté qui doit appréhender cette révolution à la fois avec enthousiasme et avec humilité. C'est une communauté qui a compris le sens de la marque et qui doit porter «la marque au cœur».

LA QUESTION

à Rémi Guigou & Thierry Jankowski

RÉMI GUIGOU

*Directeur de l'image
chez Sephora*



SEPHORA

Imaginez un nouveau métier qui sera selon vous essentiel pour demain.

Le métier de demain : «Tendeur de Trampoline».

Les entreprises s'évertuent à recruter des talents (des champions !!) qui savent exécuter les figures les plus spectaculaires et les plus efficaces...!! Or un gymnaste talentueux a besoin d'un trampoline bien tendu et bien positionné dans sa course pour - en confiance - s'élever le plus haut dans les airs et exécuter tranquillement et sereinement la plus belle, la plus originale, la plus nouvelle et la plus remarquable des figures...!!

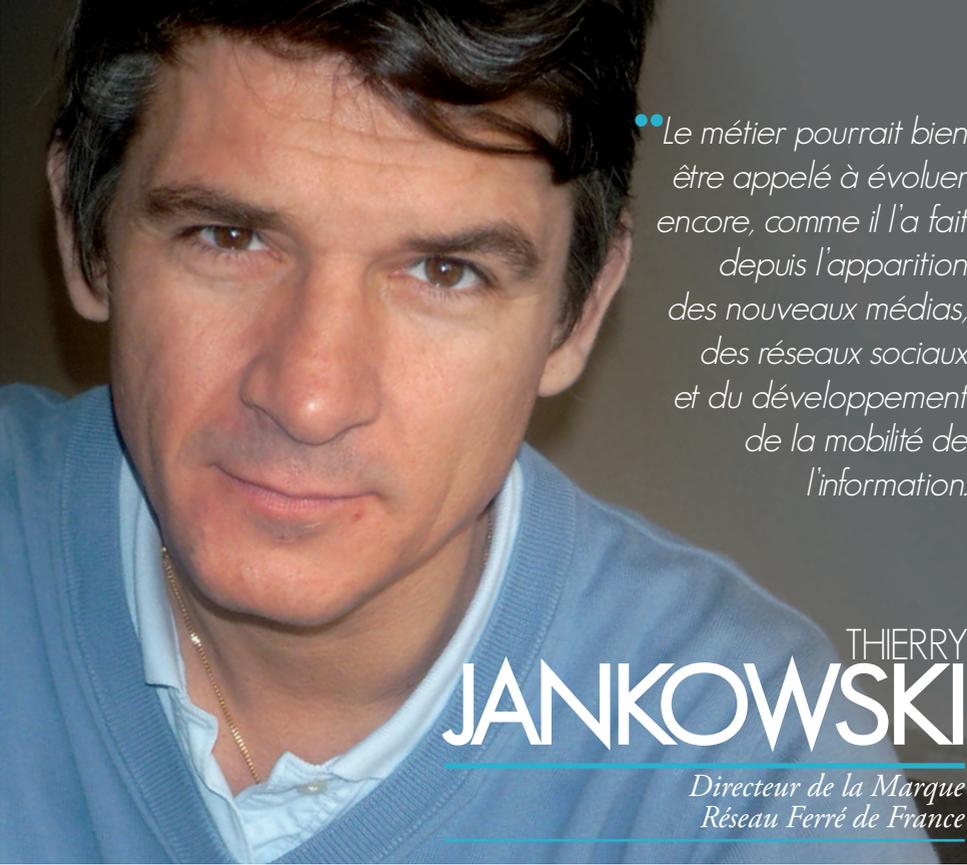
Si le trampoline est «mou», le plus grand des champions ne pourra s'élever dans les airs... et malgré son immense talent ou sa grande expérience, il sera réduit à une figure moyenne... ou, pire, chutera.

Le trampoline : c'est la Marque. Le point de vue : clair, net, tendu,... de l'entreprise sur son métier. Sa vision du monde. Son combat pour ses clients et son marché. Ce qui donne envie à tous de la suivre et ce qui motive ses collaborateurs.

Les grandes entreprises et les grandes marques ont toujours eu un «Tendeur de Trampoline» : un créateur, un créatif, un gourou,... qui transmettait cette tension positive aux autres, leur permettant ainsi de délivrer le meilleur d'eux-mêmes.

La marque est ce trampoline. Elle est la plate-forme à partir de laquelle tout doit décoller et s'élever pour être vu.

Elle a besoin d'un «tendeur» :
un «tendeur de trampoline»...!!!



•• Le métier pourrait bien être appelé à évoluer encore, comme il l'a fait depuis l'apparition des nouveaux médias, des réseaux sociaux et du développement de la mobilité de l'information. ••

THIERRY
JANKOWSKI

*Directeur de la Marque
Réseau Ferré de France*

Quel rôle pour notre métier au sein de l'entreprise et de son organisation demain ?

Les fondamentaux du métier resteront les mêmes : créer de la valeur, participer au développement économique de l'entreprise en améliorant sa réputation, apporter des idées et valoriser la transversalité, la coopération, gérer les crises d'image, manager les agences et packager l'offre... Mais devant la complexité croissante de nos organisations, le métier pourrait bien être appelé à évoluer encore, comme il l'a fait depuis l'apparition des nouveaux médias, des réseaux sociaux et du développement de la mobilité de l'information.

On le sait, nos entreprises sont devenues des systèmes complexes de productivité et de services soumis à des aléas économiques difficilement prévisibles. La crise est devenue notre quotidien. Le triptyque de base du management - mobilisation, implication, motivation - est de plus en plus difficile à traduire en actes.

C'est au profit du changement et de la transformation de nos entreprises que le métier de la communication va jouer un nouveau rôle demain.



Le management par la marque ?

Le risque, c'est le changement incompris, la démobilité, la perte des talents de l'entreprise. Face à cette complexité et à la méfiance généralisée, les décideurs ont de plus en plus de mal... à décider. Les salariés veulent désormais être impliqués dans les choix stratégiques de l'entreprise. Tous stratèges ? Chiche. La marque peut lever les freins au changement. Du fait de son universalité, la marque parle à tous les collaborateurs quels que soient leur place ou leur niveau dans l'entreprise. Et comme elle parle à chacun d'entre nous, elle peut contribuer à faire changer les habitudes et à promouvoir l'innovation dans les organisations. Demain, le responsable de la marque sera toujours à la tête de la «boîte à outils» de la communication, mais il deviendra aussi un manager du changement.

LA QUESTION

à Marie-Dominique de La Salle & Gérard Leneveu



MARIE-DOMINIQUE DE LA SALLE

*Senior Director Communications &
Public Affairs Europe Cephalon*



Parmi tous les métiers émergents de la communication ou du marketing, quel vous semble être celui sur lequel l'attention doit se porter et pourquoi ?

Le métier le plus délicat et le plus structurant demain selon moi sera le métier de Community Manager ; pourquoi ? Parce que le contenu d'image sur le web échappe à l'émetteur mais peut être infléchi, enrichi ou réorienté à temps si on sait jouer des connivences avec d'autres émetteurs qui, ensemble, créent le territoire de la marque.

En clair, la pub qui restera un outil riche d'émission de messages et d'émotions a besoin de l'interactivité pour installer durablement son univers de références au sein de ses publics. Le Community Manager devra savoir gérer l'adaptation des codes de la marque aux aspirations nouvelles, aux changements de consommation et de comportement. Mais, le Community Manager ne doit pas

être un jeune geek à qui l'on délègue une animation des sites ou des réseaux sociaux, il doit imposer de manière stratégique un ton spécifique au dialogue sur le web.

Les écoles de Communication/Marketing ne structurent pas cette démarche et la fonction est souvent laissée par défaut aux webmasters qui manquent de vision stratégique de la marque. Il faut donc enrichir cette formation en mixant un parcours de Communication/Journalisme/Marketing stratégique. A vos neurones !

Enfin, un vœu pour le Club pour les 20 ans à venir : qu'il garde le ton pertinent et chaleureux qu'il a parfaitement su installer tout en gagnant de nouveaux membres. Qu'il ne prenne pas la «grosse tête» qui trop souvent accompagne le succès !!!

GÉRARD LENEPVEU

*Directeur de la Marque
& de la Publicité de Pages Jaunes*

PAGESJAUNES GROUPE 

En tant que patron de la marque, quels vous semblent être les enjeux prioritaires à l'avenir ?

Plus que l'image de marque, les patrons de marque se devront d'engager la relation la plus directe, franche, participative, et riche d'échanges non pas seulement autour de la marque mais sur la vie et les centres d'intérêts de ceux qui sont utilisateurs de cette marque.

La marque doit devenir le lieu de rassemblement et non la cause du rassemblement. Elle doit incarner la cité où se créent et se nouent les échanges, tout comme l'Agora représentait la place publique mais aussi la place du marché, avec des règles précises de circulation et d'interaction. L'enjeu premier dans ce contexte est surtout de laisser progressivement la recommandation prendre

le pas sur la communication en favorisant les messages indirects plutôt que directs sur la marque.

Le Club des Annonceurs est un espace de partage, de vision autour de la marque et de son rôle pour nos entreprises, quelle ambition lui fixeriez-vous pour demain ?

Le Club des Annonceurs devrait mettre encore plus en scène ses membres à l'avenir afin de favoriser toujours plus la conversation, les échanges, le partage de connaissance et de compétences entre eux. Le Club est une source très riche d'expériences grâce à ses membres qu'il se doit de mettre en avant toujours plus encore.



INTERVIEW

de Philippe Lemoine

PHILIPPE LEMOINE

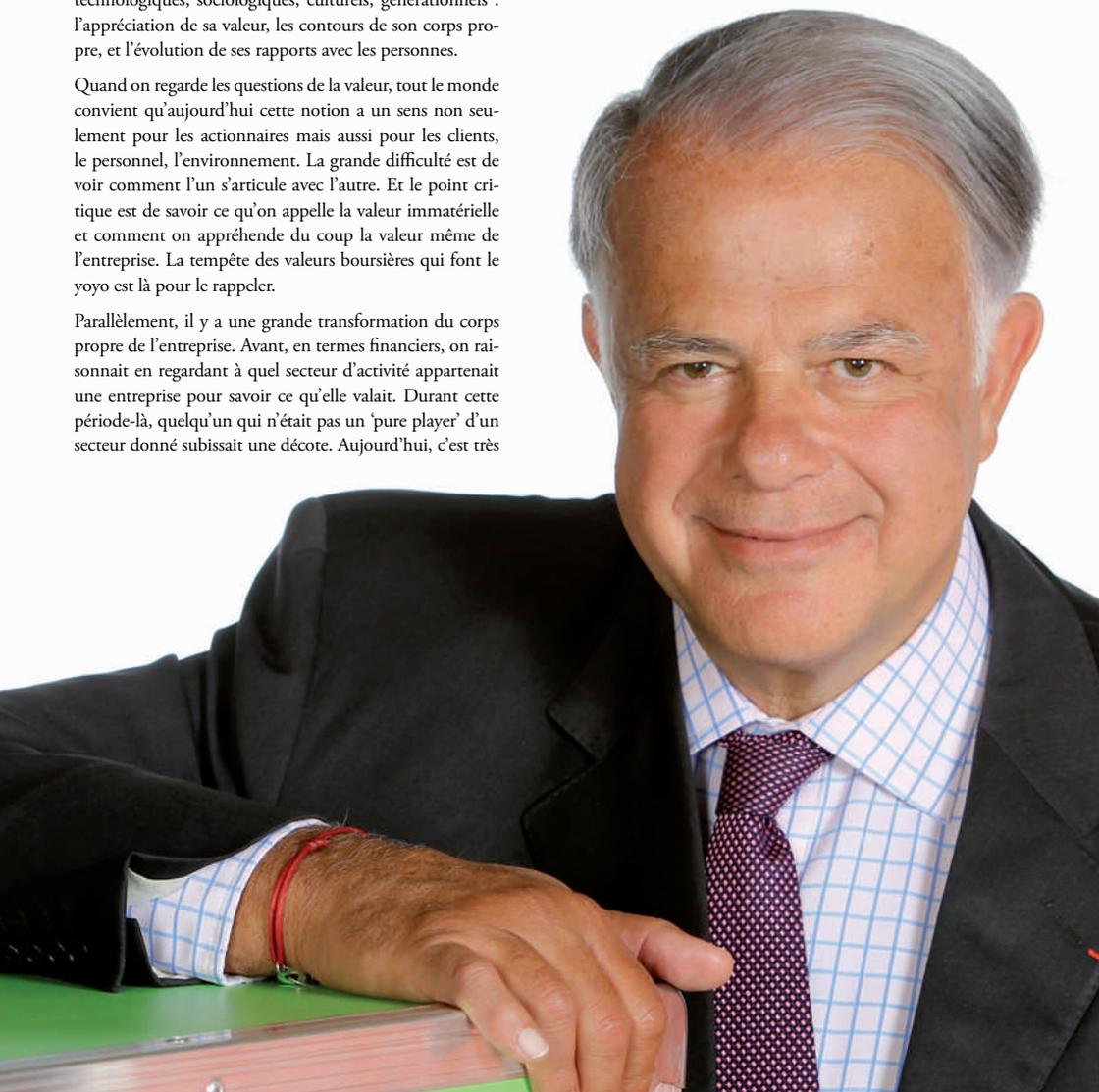
Président-directeur général
de LaSer

L'étude du Club des Annonceurs / TNS Sofres met en relief un environnement marketing communication en proie à une profonde mutation. Que vous inspire cette situation ?

Chez LaSer, nous avons l'habitude de raisonner en essayant de voir les relations entre trois zones de transformations qui affectent l'entreprise au croisement de changements technologiques, sociologiques, culturels, générationnels : l'appréciation de sa valeur, les contours de son corps propre, et l'évolution de ses rapports avec les personnes.

Quand on regarde les questions de la valeur, tout le monde convient qu'aujourd'hui cette notion a un sens non seulement pour les actionnaires mais aussi pour les clients, le personnel, l'environnement. La grande difficulté est de voir comment l'un s'articule avec l'autre. Et le point critique est de savoir ce qu'on appelle la valeur immatérielle et comment on appréhende du coup la valeur même de l'entreprise. La tempête des valeurs boursières qui font le yoyo est là pour le rappeler.

Parallèlement, il y a une grande transformation du corps propre de l'entreprise. Avant, en termes financiers, on raisonnait en regardant à quel secteur d'activité appartenait une entreprise pour savoir ce qu'elle valait. Durant cette période-là, quelqu'un qui n'était pas un 'pure player' d'un secteur donné subissait une décore. Aujourd'hui, c'est très



différent puisque les entreprises les plus transversales bénéficient d'une sorte de prime d'incomparabilité. Apple constitue un bon exemple : on pourrait dire que ses caractéristiques en font une société de l'esthétique, ce qui nous ramène à la notion de valeur immatérielle.

Le troisième pôle d'évolution concerne la façon dont les personnes se situent au-delà des rôles traditionnels de consommateur ou de producteur. Je reprends l'exemple d'Apple. On a pu parler d'économie pollen quand l'entreprise se transforme en fournisseur d'activités (ruches) et fait en sorte que tous les individus qui sont un peu entrepreneurs (abeilles) de l'économie viennent y faire leur miel ! pensez à l'appstore et aux développeurs d'apps indépendants ! Ce sont des stratégies de captation de l'énergie présente dans l'environnement entrepreneurial qui deviennent aussi importantes que la mobilisation des ressources internes de l'entreprise.

En quoi ces mutations transforment-elles l'organisation des entreprises ?

Il y a une triangulation, un renforcement de ces trois phénomènes les uns par rapport aux autres. Et cela entraîne beaucoup d'incertitudes sur les composants habituels du paysage stratégique à commencer par qu'est-ce qu'une entreprise ? En quoi une entreprise c'est très différent d'un individu qui a un site internet, qui a une capacité d'intervention, qui peut avoir un sigle ou logo, qui peut avoir un statut d'auto-entrepreneur ?

On le voit bien, le changement est complet par rapport à un paysage dans lequel le cœur du cœur de l'entreprise était son système productif, avec des fonctions de relations avec l'extérieur, dont le marketing et la communication ou encore les fonctions financières qui étaient vues comme pas réellement intégrées.

Aujourd'hui, la finance est face à un défi majeur : comment apprécier ce qui a une valeur, sur quoi peut-on parier pour l'avenir ? La seule étoile dont disposent les financiers, c'est le marketing ! Les entreprises qui croissent vite sont celles qui savent réunir trois choses : utiliser très rapidement les technologies de l'information pour relier les choses les unes aux autres, savoir mobiliser des capitaux propres pour pouvoir faire des paris entrepreneuriaux, et tertio une innovation marketing très forte.

Quant à la communication, étroitement liée aux démarches marketing, elle est fortement impactée par ces nouvelles conditions avec des cloisonnements qui s'ouvrent comme celui entre communication interne et externe. Il y a un besoin de synchronisation des messages beaucoup plus fort notamment avec les réseaux sociaux. Il faut que tout le monde en interne ait une vision de l'entreprise identique à celle perçue par l'externe, notamment par les clients.

Il y a eu des époques où on pouvait par ailleurs distinguer les communications BtoB, BtoC, corporate, commerciale grand

public. Aujourd'hui, les frontières sont devenues très relatives et on doit adresser ces différentes cibles avec les mêmes types d'arguments. C'est un mix de séduction et de raisonnement dans lequel on doit montrer qu'il y a du contenu, directement lié au message de la marque. Et cela met en lumière le rôle majeur de la production de contenus dans la communication. Il faut en permanence avoir un niveau de message très pertinent qui soit capable d'entretenir une situation de conversation et d'interaction avec les personnes qui ont envie d'échanger avec la marque.

Quelle définition faites-vous de la marque ?

Une marque, c'est l'ensemble des signes et du discours qui sont trouvés pour arriver, dans le contexte d'instabilité actuel, à faire cohabiter l'intérêt des personnes et l'expression des entreprises.

Comment gérez-vous vos marques ?

Aujourd'hui, la marque c'est une préoccupation permanente chez nous.

Nous avons fait des études, analysé notre image perçue, pour structurer la marque LaSer, afin de renforcer un contenu reconnu autant par nos partenaires que par nos collaborateurs. Les études montraient que LaSer apparaissait comme une marque comportementale, avec un état d'esprit la positionnant entre l'innovation technologique, l'esthétique, l'initiative et l'énergie. C'est sur ces fondements que nous avons créé notre logo et notre baseline.

3/4 des interviewés se déclarent convaincus que l'importance du management de la marque va se renforcer auprès des Directions Générales. Qu'en pensez-vous concrètement ?

Je crois qu'aujourd'hui il faut avoir une politique de très forte décentralisation au niveau des personnes et une très forte centralisation au niveau des principes, des politiques et des stratégies de marque. On est obligé de laisser la main à beaucoup de gens qui doivent gérer des opérations de communication de plus en plus sophistiquées. La Direction générale doit les coordonner par un message unique et stratégique très clair, qui va être porté par tous sur toute la diversité des canaux de communication.

Le Club des Annonceurs fête cette année son 20^e anniversaire ? Auriez-vous un vœu à formuler à son attention ?

A une époque, les entreprises, la publicité et les médias vivaient leurs relations comme un rapport de force. Il fallait se regrouper pour peser dans ces confrontations. Aujourd'hui, nous sommes plus souvent côte à côte que face à face, confrontés aux interrogations sur un avenir en train de s'écrire. Nous devons souhaiter que notre Club sache pleinement s'ouvrir à ces fonctions d'interrogation prospective partagée !



LAURENCE PESSEZ

*Déléguée à la Responsabilité
Sociale & Environnementale
de BNP Paribas*



BNP PARIBAS

Comment avez-vous intégré les problématiques RSE au sein de votre organisation ?

La crise que nous traversons a gravement affecté l'image de l'industrie bancaire.

Elle a aussi créé l'opportunité pour toutes nos parties prenantes (clients particuliers, entreprises, institutions, investisseurs, collaborateurs...) d'exprimer leurs attentes. Elles ne souhaitent pas seulement que les banques assurent leur rôle au service de leurs clients et dans le financement de l'économie. Elles s'attendent aussi à ce que l'industrie bancaire prenne en compte dans ses activités, les enjeux environnementaux et sociaux, faisant ainsi de leur engagement en matière de développement durable, un élément primordial de leur image et donc de la valeur de leur marque.

C'est d'ailleurs pour témoigner de notre engagement auprès de l'ensemble de nos parties prenantes, que nous publions chaque année un rapport sur notre responsabilité sociale et environnementale, complété cette année par une version «en bref» et une version web.

Pour BNP Paribas, exercer sa responsabilité sociale et environnementale, c'est financer l'économie réelle tout en contribuant à la protection de l'environnement et à la lutte contre les exclusions. Afin de répondre à ces enjeux, BNP Paribas a bâti un plan d'actions autour de 4 objectifs :

- 1-Renforcer la culture de responsabilité de BNP Paribas
 - par des engagements reconnus et ciblés (Pacte Mondial des Nations Unis, Climate Principles, Principes de l'Equateur...);
 - par un dialogue engagé et constructif avec les régulateurs;
 - par une conception de la conformité qui va au-delà des exigences légales et réglementaires;

- par la formation des collaborateurs à la RSE et en les encourageant à s'impliquer dans des initiatives favorables au développement durable.

2-Intégrer le développement durable dans le fonctionnement de l'entreprise

- par une gestion responsable et engagée des ressources humaines;
- par la maîtrise des impacts environnementaux directs du Groupe.

3-Prendre en compte les impacts environnementaux et sociaux dans l'exercice des métiers du Groupe

- par des produits et services verts et/ ou à valeur ajoutée sociétale, pour les particuliers et les PME;
- par le soutien du Groupe aux institutions de microfinance (IMF);
- par la maîtrise de l'impact de ses financements et en soutenant la transition vers une économie moins carbonée;
- par le développement de l'Investissement Socialement Responsable (ISR).

4- Mettre en place des actions de mécénat au profit de la société civile :

dans les domaines de la culture, la solidarité, l'éducation, la recherche médicale et l'environnement.

Le Club des Annonceurs fête cette année son 20^e anniversaire. Auriez-vous un vœu à formuler à son attention ?

Je souhaite au Club des Annonceurs et à l'ensemble des membres qui le font vivre, de poursuivre son développement durable avec le même succès au cours des vingt prochaines années, avec toujours plus d'échanges, de rencontres et d'innovations...

LA QUESTION

à Laurence Pessez & Béatrice Roux

BÉATRICE
ROUX*Directrice de la Communication
de Canal +***CANAL+****En tant que patron de la marque,
quels vous semblent être les enjeux prioritaires
à l'avenir ?**

Un monde de plus en plus connecté est un monde où le consomm'acteur a enfin le droit de s'emparer de la marque, de la viraliser, de la faire sienne pour ... le meilleur et le pire. Car lorsque la marque est livrée au digital, «ON» a le droit de se l'approprier, la partager, la déformer, la malmener, la faire grandir ! Et si la marque n'est pas solide, si ses contours, son fond ne sont pas clairement définis, alors elle devient un actif vulnérable ! Notre responsabilité de Directeur de la Communication et de la Marque reste plus que jamais de définir cette marque, par un positionnement clair et précis, de lui donner une identité forte et reconnaissable, avec des règles claires et partagées, et de ne souffrir aucune maltraitance interne ! Formaliser une charte de marque, comme une Déclaration des droits de la marque, donner ce goût de la marque aux équipes, en un mot créer et faire partager cette culture de marque au plus grand nombre... en interne, à nos partenaires communicants, commerciaux... afin que la marque puisse entrer en conversation sereinement avec ceux pour qui, en fin de compte, elle a été créée !

**Quelles évolutions voudriez-vous mettre en œuvre
au sein de vos équipes pour relever les challenges
auxquels sont confrontées les entreprises aujourd'hui ?**

A l'heure où le Powerpoint est roi, où l'information et le buzz sont partagés, analysés, dupliqués de plus en plus vite, l'uniformisation nous guette. Et pourtant à l'heure où une innovation chasse l'autre, où le fan change aussi vite de profil (31 ans d'âge moyen en 2010, 36 ans un an après) qu'il brûle ses icônes d'hier (52% des fans se sont déjà désabonnés d'une marque)... la créativité doit être réinstallée en tête des qualités de nos équipes marketing et communication.

Une capacité à repérer la vraie idée créative, à la polir avec l'agence, pour sortir une campagne qui étonne par son évidence, qui émerge par sa clarté et qui pousse le «prospect» à s'intéresser à cette marque qui lui était indifférente. Et alors que nous sommes passés de l'ère de la communication de masse à la communication one to one, où la cohérence d'un support à l'autre a été remplacée par le transmedia, où chaque message se réinvente en fonction de son media, la rigueur devrait être la qualité numéro 2. Rigueur et créativité, deux antinomies à réconcilier d'urgence... au nom de la marque, de sa force et de sa longévité.



INTERVIEW

de Hugues Pietrini

HUGUES PIETRINI

*Président-directeur général
Orangina Schweppes*



ORANGINA SCHWEPES
France

•• Pour moi la marque
c'est en fait un badge !
C'est quelque
chose d'iconique
à forte signification.
Et les marques
les plus belles,
c'est de l'émotion ! ••



L'étude du Club des Annonceurs / TNS Sofres met en relief un environnement marketing communication en proie à une profonde mutation. Que vous inspire cette situation ?

Je pense que l'on vit des changements assez violents et surtout beaucoup plus rapides qu'avant. Ceci est probablement lié aux nouvelles technologies mais c'est vrai que la gestion de marque devient de plus en plus complexe et passionnante. Je fais partie de ceux qui pensent que la marque est le véritable centre névralgique de la création de valeur de l'entreprise. Et du coup je pense que les entreprises vont devoir s'appuyer sur des gens qui savent compter, car pour avancer, une société se doit d'être rentable. Il faut donc des gens qui comprennent le marketing et qui savent gérer véritablement les problématiques de marque.

Cette étude fait également ressortir 5 grands domaines particulièrement motivants pour les directeurs marketing et communication en termes de métiers. Parmi ces 5 grands domaines, quels sont ceux que vous considérez comme prioritaires ?

En tant que chef d'entreprise, ma vocation est de rendre les marques plus belles. Toute l'entreprise doit être fixée sur cet objectif qui n'est donc pas seulement l'apanage du marketing. Il faut instiller la passion des marques à tous les niveaux de l'entreprise. Notre projet d'entreprise s'appuie sur la conviction qu'il est vital de travailler en parallèle 5 ambitions qui sont le consommateur, le client, le collaborateur, la dimension économique et la dimension sociétale/environnementale.

Dans votre entreprise, quelles décisions ou organisation ont été mises en place pour vous adapter à ces évolutions ?

Chez nous, les équipes bénéficient de beaucoup d'autonomie et sont fortement associées aux décisions. A titre d'exemple, j'organise 4 à 5 fois par an des réunions de prises de décision et de travail qui rassemblent plus d'une trentaine de personnes qui sont ensuite les relais en termes de management dans tous les services de l'entreprise.

Quelle définition faites-vous de la marque ?

Pour moi la marque c'est en fait un badge ! C'est quelque chose d'iconique à forte signification. Et les marques les plus belles, c'est de l'émotion !

Les ¾ des interviewés pensent que la gestion de la marque va remonter au niveau de la Direction Générale. Qu'en pensez-vous ?

C'est indispensable ! Vous savez, il y a encore 18 mois, j'étais le directeur marketing de la société. Mais depuis que je suis devenu Président, je garde plus qu'un œil averti sur le sujet. Du marketing, j'en fais tous les jours parce que c'est le nerf de la guerre. Tout ce qui est problématique commerciale ou marketing, c'est ça qui fait que la boîte avance.

On est à un tournant et on peut penser que les managers de demain seront fortement issus de la filière de la communication et du marketing, comme c'était le cas il y a 20 ans ou 30 ans. Ils doivent apporter une nouvelle façon de travailler, en particulier avec la révolution digitale qu'il faut complètement intégrer, embrasser et envelopper.

Comment voyez-vous l'avenir des métiers du marketing et de la communication ?

L'avenir c'est surtout une autre approche avec comme qualités premières l'ouverture d'esprit, la curiosité, l'intuition pour optimiser l'analyse post-investissement. Il faut savoir aussi être courageux, avoir des convictions, prendre des risques car les marques ont besoin d'innovations, de mouvement. Pour moi, les marketeurs doivent être les fers de lance, les aiguilleurs. Enfin, il ne faut pas imaginer être un bon marketeur et bien travailler la marque si on n'a pas une bonne sensibilité commerciale.

Est-ce que vous avez créé dans votre entreprise un métier qui n'existait pas auparavant ?

J'ai créé la fonction de «marketing manager visibilité». Dans l'univers du luxe, on les appelle des directeurs artistiques. Son rôle consiste, en validant toutes les chartes graphiques développées par le marketing, à garantir l'unicité de tous les points de contact. Il est également en charge de tous les achats de matériel publicitaire, de matériel de visibilité. C'est quelqu'un qui a une dimension émotionnelle et artistique parce tout ce que la marque produit doit être beau.

Enfin, comme vous le savez, le Club des Annonceurs fête son 20^e anniversaire. Avez-vous un vœu à formuler à son attention ?

D'abord bon anniversaire ! Sinon, je leur souhaite de continuer à être le fer de lance de l'évolution du métier en étant toujours plus ouvert, curieux, et en intégrant des membres appartenant à des sociétés les plus diverses possibles.

INTERVIEW

de Catherine Thomas Etienne

CATHERINE THOMAS ETIENNE

*Directeur Marketing & Communication
Siemens Building Technologies*

SIEMENS

L'étude du Club des Annonceurs / TNS Sofres met en relief un environnement marketing communication en proie à une profonde mutation. Que vous inspire cette situation ?

Des perspectives très prometteuses !

Une nouvelle technologie ne peut que nous permettre de mieux communiquer avec nos cibles et de le faire avec de plus en plus de cohérence. C'est un premier point. Mais outre cette fluidité dans la communication, c'est la connaissance client qui en sera fortement améliorée. Or cette connaissance est fondamentale d'une part pour répondre encore mieux aux attentes existantes depuis toujours : qualité de l'offre, services, disponibilité des équipes, etc, mais également pour retrouver et développer, en ces temps bousculés, le capital confiance placé dans les marques.

Nous avons tout à gagner à tirer les enseignements de ces mutations, à regarder le consommateur « droit dans les yeux » et ne pas l'emmener où il ne veut pas aller.

Cette étude fait également ressortir 5 grands domaines particulièrement motivants pour les directeurs marketing et communication en termes de métiers. Parmi ces 5 grands domaines, quels sont ceux que vous considérez comme prioritaires et pourquoi ?

Dans un environnement B2B, la relation client, la prospective et l'innovation, la RSE et le développement durable sont trois axes fondamentaux. La relation client, du fait de cibles très restreintes (par rapport au B2C) est extrêmement forte et nous permet d'avoir des actions marketing et communication d'autant plus efficaces : mailing postal pour 100 gros industriels, démo produit pour 25 bureaux d'études, ... C'est un atout que nous devons encore mieux exploiter avec l'apport précieux des équipes commerciales pour un CRM optimal. Prospective et innovation sont l'ADN du B2B. L'industrie travaille à l'élaboration, au maintien, à l'amélioration et à la sécurité de notre cadre de vie et de travail. De fait, la longueur des cycles de R&D ainsi que de commercialisation nous amène forcément à réfléchir sur le long terme. Nous travaillons ainsi, d'un point de vue marketing et communication, non seulement sur l'USP (Unique Selling Proposition) immédiate mais aussi sur le cycle de vie de l'offre de produits et services. Ce qui nous amène naturellement et forcément à la RSE et au développement durable. La multiplicité des canaux d'informations, les difficultés économiques actuelles et la prise de parole des consommateurs (déjà ancienne dans le B2B) doit nous porter vers l'exigence. Grâce à notre capacité d'innovation, nous pouvons proposer une offre respectueuse de tous nos partenaires et de notre cadre de vie. Siemens l'a bien compris d'ailleurs, puisque nous avons décidé de ne plus travailler directement pour l'industrie nucléaire mais de développer des solutions pour l'exploitation d'énergies renouvelables, par exemple. Enfin, de façon plus générale, logique et cohérence des actions sur la marque apparaissent tout simplement incontournables.

Vous venez d'évoquer les domaines qui sont pour vous prioritaires. Pouvez-vous nous dire quelles sont, en la matière, les dernières décisions que vous avez mises en œuvre ou que vous allez mettre en œuvre ?

- Notre CRM est en cours d'installation avec plus de fonctionnalités marketing (connaissance clients) qu'initialement prévu.
- Un modèle statistique de connaissance client/marché a été monté pour une meilleure prospective marketing et un benchmark interne entre pays.
- L'ensemble de notre offre et sa présentation au marché, s'intègre depuis peu dans une vision de gestion optimale des équipements et de l'énergie, pour une utilisation «durable» et «responsable».

Vous-même, quel rapport entretenez-vous avec les nouvelles technologies ? Est-ce que vous vous occupez de votre e-réputation ? Avez-vous un compte Twitter ?

Un rapport un peu lointain, même si cela me semble fascinant ! Oui, je fais très attention à tout ce que je peux «poster» sur le net et j'ai un compte Twitter.

Quelle définition faites-vous de la marque ? Comment la placez-vous dans votre entreprise et dans votre stratégie ?

La marque est le premier signal de reconnaissance et de différenciation pour l'entreprise sur son marché. Sa fonction première est de soutenir la stratégie de l'entreprise. La gestion de la marque est donc fondamentale en raison de cette valeur de «signal». Tous les attributs qui lui sont rattachés seront automatiquement liés à l'entreprise, ses équipes et son offre produits / services.

La valeur est créée si il y a cohérence (marketing et stratégie) entre la marque et l'identité de l'entreprise et s'il y a compréhension (communication) entre l'entreprise et ses clients/partenaires.

Partagez-vous la vision des 74% des interviewés qui sont convaincus que l'importance du management de la marque va se renforcer auprès des Directions Générales ?

En B2B, l'importance de la marque, même si elle est révélée dans toutes les enquêtes de satisfaction client, reste encore aléatoire et du chemin reste à faire pour que les équipes marketing et communication aient droit aux mêmes égards que les directions opérationnelles. De fait, la place faite à la marque auprès des Directions Générales, tient beaucoup à la perception personnelle qu'en a le Manager.

Au regard de ces résultats, comment voyez-vous l'avenir des métiers du marketing et de la communication ?

Difficile, mais passionnant ! Cohérence des messages, nouveaux supports, exigences du consommateur, développement durable, compétences des équipes, vision à long terme, contraintes réglementaires... Comment ne pas vouloir participer à cette aventure ?

Selon vous, toujours dans cette notion de prospective, quel métier qui n'existe pas encore devrait émerger demain en priorité ?

Il faudrait déjà, dans nos métiers B2B, que l'ensemble des métiers du marketing et de la communication existent et soient reconnus. Demain, nous devrions pouvoir consolider les équipes de façon professionnelle (compétences techniques, intégration du digital) et faire reconnaître que la marque B2B est une marque... comme les autres !

Pour terminer, le Club des Annonceurs fête cette année son 20e anniversaire. Auriez-vous un vœu à formuler à son attention ?

Rendez-vous dans 20 ans avec la même passion pour notre métier et la même vigilance sur ses mutations !

LA QUESTION

à Carole Zibi

CAROLE ZIBI

*EMEA Development LinkedIn
Ex Directrice Marketing
& Stratégie Yahoo !
Ex Directrice Générale Conde
Nast Digital*



LinkedIn

Quels enjeux pour les marques à l'heure du digital ?

A l'heure où la mesure d'efficacité du marketing est double - les ventes et la réputation -, accordons au digital un rôle évident sur ces deux objectifs.

Le digital et les ventes, en premier lieu. Que ce soit par la recherche d'information avant point de vente, la recommandation « sociale » ou encore par la vente en ligne, la fonction marketing se dote progressivement d'outils (sites e-commerce, datamining, crm, community managers, etc) indispensables au consommateur d'aujourd'hui, maître de son emploi du temps, de sa recherche d'information, et sensible à la comparaison et l'avis d'autres consommateurs. L'avenir montrera sans doute des évolutions importantes dans le domaine de la mesure d'efficacité et la connaissance précise du parcours client entre une requête sur internet et l'achat en point de vente.

Un autre enjeu est né du digital, c'est celui de la réputation d'une marque. Le patron de marque ne se contente plus d'ériger sa marque sur un socle publicitaire. Il est désormais créateur d'idées, de lien, rédacteur en chef de sa marque, et intégrateur des différents messages émis (et reçus) au consommateur.

Ainsi, trois défis incombent aux patrons de marques dans la gestion de leur réputation :

- résoudre l'intégration du social dans leur plateforme de marque,
- pousser la créativité jusqu'à prendre des risques pour faire face à la fragmentation des médias (et de l'attention des consommateurs),
- créer une « brand culture » forte, identitaire, en un mot, rester essentiel dans l'esprit des consommateurs.

Quelle conséquence pour les « experts digitaux » ?

Même si cette fonction n'existera sans aucun doute plus à la prochaine génération de Directeurs Marketing (où on ne dira plus « Directeur Digital » au même titre qu'on a déjà enlevé le terme « portable » après « téléphone »), nous devons compter sur leur rôle pédagogique à deux titres :

1- accompagner les entreprises à accélérer leur processus de digitalisation et d'innovation en « donnant envie » aux autres d'intégrer le digital dans leur quotidien.

2- et surtout sélectionner parmi le lot d'innovations celles qui seront les plus utiles aux marketeurs dans leur connaissance du consommateur et ainsi épargner du « temps de cerveau disponible » à l'exécutif. « La news curation » dont on spéculé déjà être une tendance forte de la prochaine décennie s'appliquerait donc aux organisations : pour mieux innover, il faut trier, avoir l'esprit libre, prendre du recul, (dirait Arianna Huffington dans son speech culte pour TED Women) et...accélérer.

TÉMOIGNAGES

Agences

Sébastien DANET

Président de ZenithOptimedia et de l'UDECAM

Éric DE RUGY

Président de Né Kid / Animateur du pôle Marques & Médias
de l'Association des Diplômés HEC

Laurent HABIB

PDG d'Euro RSCG C&O et DG d'Havas France

Frédéric WINCKLER

Président de JWT Paris et de l'AACC

SÉBASTIEN DANET

*Président de ZenithOptimedia
& de l'UDECAM*

L'étude du Club des Annonceurs / TNS Sofres met en relief un environnement marketing communication en proie à une profonde mutation. Que vous inspire cette situation ?

Le monde subit depuis 2008 des bouleversements profonds. Toute crise génère des changements de repères, la fonction marketing est naturellement au cœur de ces changements. On ne peut asséner depuis 2 ans que le consommateur a pris le pouvoir, et ne pas en tirer les conséquences en termes conceptuels mais également en termes de méthode de travail.

Une agence aujourd'hui, c'est plus d'une vingtaine de métiers avec des organisations réinventées, intégrées et des modes de travail qui privilégient l'agilité (mode projet,...).

De votre point de vue d'agence, quels domaines vous paraissent prioritaires à intégrer/développer au sein des entreprises ?

La priorité des priorités pour les annonceurs reste l'innovation pour regagner des avantages concurrentiels. La consommation doit aujourd'hui être responsable ; les annonceurs ont donc une responsabilité sociale, écologique qu'ils doivent développer ; un chantier qui engage au delà de la fonction marketing, l'ensemble de l'entreprise.

Et concernant votre agence, quelles décisions avez-vous prises récemment en termes d'innovation et/ou d'organisation pour vous adapter à ces bouleversements des métiers du marketing et de la communication ?

Nos priorités sont clairement : la consolidation de l'Analytics, c'est-à-dire un pilotage des Datas et du Digital. L'enjeu est de mettre en place des plateformes ad hoc de gestion de l'efficacité de chacun des canaux. Le développement des pôles Contenu, Création Planning qui vont mettre en œuvre les différents scénarii de storytelling pour les marques. Bien évi-

ZenithOptimedia
L'agence du R.O.I.



demment, la connaissance des consommateurs reste centrale. Nous avons été les premiers à créer un département Insignit qui décortique les tendances consommateurs.

Vous-même, quel rapport entretenez-vous avec les nouvelles technologies ? Vous occupez-vous de votre e-réputation ? Avez-vous un compte Twitter ?

A titre personnel, j'ai peu de temps pour m'occuper de notre e-réputation néanmoins j'essaie de faire partager mes coups de cœur sur mon blog FoodMedia.fr. Twitter est un media très utilisé chez nous ce qui a permis à l'Udecam (Union des Agences Conseil et Achat Media) d'être le mot le plus «twitté» lors de notre conférence «les Premières rencontres de l'Udecam». Je souhaite au Club des Annonceurs d'avoir pour son anniversaire le plaisir d'être la marque la plus reprise dans les réseaux sociaux !!

Quelle définition faites-vous de la marque ?

La fonction première d'une marque est d'être un repère pour le consommateur. La marque joue son rôle quels que soient les canaux de distribution et les types de produits. Elle apporte une valeur émotionnelle et rationnelle. A noter que sur de nombreux marchés «les marketeurs» n'ont pas investi suffisamment pour créer de la valeur ; les mdd ont pris alors des positions dominantes. En cette période de nouvelle crise, il y a un vrai risque de «désinvestissement» sur les marques, ce qui pourrait être fatal à beaucoup d'entre elles.

Partagez-vous la vision des 74% des interviewés qui sont convaincus que l'importance du management de la marque va se renforcer auprès des Directions Générales des entreprises et si oui, de quelle manière y répondez-vous dans votre organisation ?

La notion de brand management est clef. Nous avons très tôt intégré cette dimension dans nos organisations et recruté des planneurs stratégiques. Nous avons aussi dans notre programme de formation un module marketing/brand management pour que les responsables de compte puissent dialoguer avec leurs clients.

Au regard de ces résultats, comment voyez-vous l'avenir des métiers du marketing et de la communication ?

Il y a 10 ans paraissait un livre aux Etats-Unis intitulé «Your marketing Sucks» qui remettait en question la fonction marketing. Nos métiers ont été fortement attaqués par les financiers. Aujourd'hui nous avons l'opportunité de reprendre le pouvoir en imposant une nouvelle logique marketing. La logique purement financière atteint ses limites dans une période où il faut tout réinventer.

Selon vous, toujours dans cette notion de prospective, quel métier n'existant pas encore devrait émerger demain dans les agences et chez les annonceurs ?

A l'avenir, vont se développer à la fois des métiers d'hyper-spécialistes comme les community managers et des métiers de stratèges intégrateurs de la logique globale. Le directeur marketing doit se transformer en directeur des programmes pour sa marque. La gestion des contenus est devenue centrale dans la relation de la marque avec ses différents publics.

Pour terminer, le Club des Annonceurs fête cette année son 20^e anniversaire ? Auriez-vous un vœu à formuler à son attention ?

20 ans est une phase de la vie enthousiasmante, il faut que les annonceurs fassent confiance à l'avenir et investissent. Il faut faire progresser «ensemble» dans les 20 prochaines années la communication de 0,5% à plus de 1% du PIB, comme dans les grands pays développés (USA/GB...) et bientôt en Chine.

Rendez-vous dans 20 ans et Bon Anniversaire !

•• *La marque joue son rôle quels que soient les canaux de distribution et les types de produits. Elle apporte une valeur émotionnelle et rationnelle.* ••

ÉRIC DE RUGY

*Président de Né Kid
Animateur du pôle Marques
& Médias de l'Association des Diplômés HEC*



L'étude du Club des Annonceurs / TNS Sofres met en relief un environnement marketing communication en proie à une profonde mutation. Que vous inspire cette situation ?

Je suis frappé par le tiraillement entre le haut et le bas. Dans l'enquête, beaucoup se préoccupent de la maîtrise des technologies qui évoluent. Les marketeurs se focalisent trop sur la maîtrise de techniques pour lesquelles ils peuvent aisément s'appuyer sur des spécialistes alors que le vrai enjeu, c'est quand même de gérer la marque et de faire avancer l'entreprise.

Regarder vers le haut, c'est se demander comment le marketing et la communication peuvent prendre une place indéniable dans les conseils d'administration des entreprises. Avec ma double casquette de fondateur d'une entreprise qui promeut la communication intégrée et de responsable du pôle Marques & Médias de l'Association HEC, mon principal souci est de redonner le pouvoir aux marketeurs.

Par ailleurs, si le consommateur est aussi insaisissable qu'on le dit, il y a deux façons de voir les choses.

Il y en a une, qui me semble dominer, qui consiste à dire «on va essayer de mettre en équation le ROI». Mais quand on regarde la façon dont les taux de clics ou autres s'effondrent d'année en année par exemple, on voit bien que ces équations à quelques inconnues tiennent un peu de la fuite en avant. L'autre approche, c'est de se dire qu'au fond, on est capable d'écouter et de comprendre le consommateur. Pas sous forme d'équation mais en termes d'aspirations, de réactions à l'évolution de plus en plus rapide des tendances.

Je pense que l'intelligence de la gestion d'une marque est un art compliqué mais qui peut donner le pouvoir aux marketeurs. Ça veut dire regarder plus intensément ce qui se passe en amont, comprendre la nature du lien avec les gens et faire preuve d'un peu plus d'audace. C'est d'ailleurs pour cela que nous avons créé le prix HEC de l'Audace Marketing, qui vient d'être décerné à Monoprix.

Enfin, un enjeu considérable ne ressort pas dans l'étude : le temps, dans les deux sens du terme. D'une part le temps dont on dispose pour faire ce qu'on doit faire dans une journée, pour se former, pour passer du temps sur Twitter, etc. Et la deuxième dimension du temps qui est cette accélération forcée et universelle qui fait qu'on n'a même pas le temps de se retourner sur ce qui a été fait qu'on a déjà dû prendre une ou deux décisions pour les phases opérationnelles suivantes...

Cette étude fait ressortir 5 grands domaines particulièrement motivants pour les directeurs marketing et communication en termes de métiers. De votre point de vue d'agence, quels domaines vous paraissent prioritaires à intégrer/développer au sein des entreprises ?

Au-delà de la connaissance client, l'écoute des gens est essentielle. Honnêtement, je pense que beaucoup de marques sont encore dans la logique que les anglo-saxons appellent «top down», la marque qui parle d'en-haut, avec l'idée de «la gestion à 360° de la marque» en arrière-plan : celle-ci cherche à s'insinuer un peu partout dans la vie des gens. Or c'est toute la difficulté de l'intégration : unifier sans uniformiser, trouver ce lien et cette interface fondés sur un respect mutuel entre la marque et les gens.

Votre agence est-elle adaptée à ces bouleversements des métiers du marketing et de la communication ?

Né Kid est particulièrement bien adapté puisque notre spécialité, c'est justement la communication intégrée. Disons que nous sommes au goût du jour dans un pays qui, lui, est un peu en retard. Ce qu'on fait, beaucoup d'entreprises le font aux Etats Unis, au Brésil, etc. Et la plupart des agences anglaises s'y sont mises. La France y vient lentement. C'est en partie lié au statut du planning stratégique en France par rapport au monde anglo-saxon.

Vous-même, quel rapport entretenez-vous avec les nouvelles technologies ?

Je n'aurai pas la prétention de dire que je suis un grand technophile car je suis d'une génération pré-minitel ! Mais je suis comme tout le monde, j'ai un smartphone, une tablette, etc. En revanche, je me suis battu dès le début pour expliquer que le online n'était pas un sixième média, mais une évolution du langage et que c'était donc autant un médium qu'un média (c'est à dire un moyen pour échanger plus qu'un véhicule d'information)... En tout cas je suis quelqu'un qui fait une totale confiance à des gens de 25 ans à partir du moment où ils ne sont pas juste dans la fascination de leur génération pour l'évolution de la technologie en soi.

Quelle définition faites-vous de la marque ?

Une marque c'est tellement de choses à la fois : signes, repères, actifs financiers... ! Les marques n'ont d'intérêt qu'à partir du moment où elles sont capables d'installer une personnalité fondée sur une vraie différenciation.

74% des interviewés sont convaincus que l'importance du management de la marque va se renforcer auprès des Directions Générales des entreprises. Avez-vous déjà constaté des changements en ce sens ?

Cela évolue mais trop lentement. C'est un des combats que nous menons au sein de l'Association HEC et de notre pôle Marques & Médias.

Trop souvent le marketing est considéré comme une discipline qui sert à scander un calendrier commercial, et la valeur supérieure d'aspiration ou même financière de la marque est totalement mise de côté. Mais heureusement il y a des exceptions magnifiques.

Je pense que les entreprises qui n'accordent pas la juste valeur à leur marketing font une grosse erreur. C'est une arme pour affronter l'avenir. On pense souvent que c'est parce que les gens qui sont en place ne sont pas à la hauteur mais peut-être que, tout simplement, on ne leur a pas donné les moyens de faire bouger les choses.

Comment voyez-vous l'avenir des métiers du marketing et de la communication ?

Le marketing a les moyens d'aller de l'avant et d'atteindre cet objectif de revaloriser le rôle de la marque et de la mettre vraiment au cœur du système de l'entreprise.

L'important, c'est de distinguer la technique opérationnelle et la vision stratégique, pour donner à chacune les moyens de se déployer. Aujourd'hui, les gens en charge de la stratégie sont trop souvent le nez dans le guidon. Soit on ne leur donne pas toujours les moyens de s'exprimer, soit ils sont en charge du marketing au global et ils n'ont pas le temps de réfléchir. Il faudrait que certaines fonctions soient mécanisées pour que des ressources soient consacrées à une meilleure compréhension des tendances ou à la façon dont les technologies émergentes vont apporter quelque chose de nouveau.

Selon vous, toujours dans cette notion de prospective, quel métier qui n'existe pas encore devrait émerger demain dans les agences et chez les annonceurs ?

Mon premier réflexe, c'est de prêcher pour ma paroisse. Beaucoup de responsables de marketing ont l'impression que ce rôle de gestion transversale de la marque leur revient. C'est vrai, mais son organisation est une fonction à part. Dans toutes les boîtes anglo-saxonnes, chez Coca-Cola ou autre, il y a des spécialistes de l'intégration (IMC en anglais). Bouygues Télécom l'a fait en France avec un certain succès. Mais c'est un rôle dont la majorité des gens n'a pas encore pris conscience. On pense qu'on peut faire ça en plus du reste, alors qu'il y a des techniques, mais surtout un effet de source : est-ce qu'un patron du marketing peut légitimement réunir autour d'une table des tas de gens qui ne dépendent pas directement de lui ? C'est un enjeu.

Mais il y en a plein d'autres, que notre pôle HEC essaie actuellement de synthétiser dans une matrice des métiers du marketing, de la communication et des médias.

Pour terminer, le Club des Annonceurs fête son 20^e anniversaire. Avez-vous un vœu à formuler à son attention ?

Sincèrement, je trouve qu'avec des moyens assez limités, le Club a fait un travail assez impressionnant. Je suis tout à fait respectueux et admiratif de ce qu'il fait. Aussi je lui dirais de continuer pour les 20 ans qui viennent avec la même énergie et la même volonté de faire avancer les choses, entre autres en s'appuyant sur les jeunes générations.



LAURENT
HABIB

*PDG d'Euro RSCG C&O
& DG d'Havas France*

★ EURO RSCG C&O

L'étude du Club des Annonceurs / TNS Sofres met en relief un environnement marketing communication en proie à une profonde mutation. Que vous inspire cette situation ?

C'est évidemment la concordance et la simultanéité de plusieurs bouleversements depuis les années 2000 qui rendent le quotidien des entreprises vraiment plus difficile.

Parmi celles-ci, il y a bien sûr la révolution digitale qui met en cause tous les fondamentaux de la communication. Imaginez un métier dans lequel les mutations technologiques modifieraient complètement le principe de production des biens et de leur distribution et la façon de les consommer. Et bien c'est ce qui arrive aux métiers de la communication et du marke-

ting. Cela crée, notamment avec les médias sociaux, une redéfinition complète de la relation de l'entreprise et de la marque avec ses publics. Ajoutons à cela une rupture encore plus fondamentale, qui est une crise de la société de consommation. La matérialité n'est plus la source principale de valeur et on va vers des formes économiques où l'usage et la relation prennent une place croissante. Ceci change complètement les fondamentaux de la communication, c'est un véritable changement de logiciel : alors qu'avant, on devait créer du désir et des besoins pour rendre indispensable l'acquisition, aujourd'hui, il faut créer de la confiance et du sens pour créer de la relation durable.

Conséquence de tout cela, la valeur de la marque est devenue plus essentielle qu'elle ne l'a jamais été dans les entreprises.

Cette étude fait ressortir 5 grands domaines particulièrement motivants pour les directeurs marketing et communication en termes de métiers. Quels sont ceux que vous considérez comme prioritaires et pourquoi ?

La question clé, c'est la capacité à appréhender l'ensemble, la marque étant le premier élément d'expression de la stratégie de l'entreprise. C'est tout l'enjeu de la communication transformative qui donne comme rôle à la communication d'exprimer, de rendre possible et d'accompagner la stratégie, le projet.

Ensuite il faut veiller à maîtriser certains terrains d'expression majeurs de la marque, comme la RSE. Il faut simplement arrêter de voir les enjeux de responsabilité comme une contrainte, une obligation subie au nom de la culpabilité et de la pression extérieure. En hiérarchisant les priorités, en faisant des vrais choix et en articulant ces choix à la stratégie globale, on peut faire de la RSE le cœur dynamique et positif de la communication et des relations avec les parties prenantes.

Ensuite, il faut évidemment faire de la direction de la communication le centre des savoirs sur le consommateur. Attention toutefois : la tentation existe de privilégier, par une sorte de folie, la connaissance de tous les consommateurs pour proposer une hyper-segmentation marketing, reflet d'un monde fragmenté. C'est oublier que la création de valeur est toujours le résultat d'une offre et non d'une demande. L'innovation, le design, la puissance de la marque et son intégrité sont les clés de la préférence. Les grands succès des entreprises sont nés d'offres très puissantes, pas de demandes parfaitement analysées.

Comment votre agence s'est-elle adaptée à ces évolutions ?

Notre agence est évidemment en profonde mutation par rapport à ces évolutions. Nous avons tout d'abord placé toute notre offre sous l'égide des transformations de l'entreprise. Nous avons renforcé notre rôle de conseil sur la valeur et les stratégies de marque. Nous avons aussi abattu toutes les frontières entre les disciplines créatives.

Nous accompagnons aujourd'hui la production des contenus de nos clients, en jouant un rôle d'architecte pour articuler édition et web, événements et audiovisuel, chaud et froid autour d'une ligne éditoriale et de solutions industrielles.

Nous avons enfin développé de nombreuses expertises : relations avec les nouvelles parties prenantes, accompagnement du changement, e-influence...

Pour gérer pour nos clients tous les enjeux de valeur de la marque, de façon effective, il faut une offre toujours plus complète et mieux intégrée.

Quelle définition faites-vous de la marque ?

Pour moi, la marque est l'agrégateur symbolique de l'ensemble des actifs immatériels de l'entreprise. Elle est l'enveloppe extérieure de l'entreprise et révèle toutes ses dimensions immatérielles, c'est-à-dire sa culture, son savoir-faire, ses relations avec les fournisseurs, les salariés et les clients, son rapport à la société et au monde, l'expérience perçue par le consommateur, son patrimoine et son futur projet...

3/4 des interviewés sont convaincus que l'importance du management de la marque va se renforcer auprès des Directions Générales des entreprises. Partagez-vous ce sentiment ?

Il faut faire des directions générales l'instrument le plus efficace possible de la stratégie de l'entreprise. Et c'est quand vous aurez fait la démonstration de l'efficacité de la communication comme moyen que les directions générales vous aimeront.

- *Attention à ne pas oublier que la création de valeur est toujours le produit d'une offre et non d'une demande. L'innovation, le design, la puissance de la marque, son intégrité, sont les clés de la préférence. ●●*

Comment voyez-vous l'avenir des métiers du marketing et de la communication ?

Tout a changé. Les professionnels qui ont été formés dans les années 80 sur l'héritage des années 60 doivent reprendre une part essentielle de leur métier. Notre métier, confronté à la même difficulté, c'est de les y aider.

Pour terminer, le Club des Annonceurs fête son 20^e anniversaire. Avez-vous un vœu à formuler à son attention ?

Que le Club continue à travailler pour imposer une nouvelle compréhension du rôle des «dir' com» comme managers de la marque dans sa globalité.

A black and white portrait of Frédéric Winckler, a man with dark hair, wearing a white shirt and a dark jacket. He is looking directly at the camera with a serious expression. The background is dark.

FRÉDÉRIC WINCKLER

*Président de JWT Paris
& de l'AACC*

J W T

L'étude du Club des Annonceurs / TNS Sofres met en relief un environnement marketing communication en proie à une profonde mutation.
Que vous inspire cette situation ?

Le véritable changement a commencé il y a dix ans. Nous sommes arrivés dans la phase d'adoption de masse. C'est excitant parce qu'au delà des changements technologiques, nous vivons des changements de perception et de relation vis à vis des marques et des entreprises. Les nouvelles générations arrivant dans nos entreprises sont nées avec ce monde qui n'est plus nouveau, ils ne se souviennent plus comment c'était avant le mobile et l'internet.

Je trouve que cette étude est rassurante car elle montre une vraie prise de conscience. On a longtemps tenté d'ignorer ces changements en disant : c'est pour les jeunes ou les geeks. Aujourd'hui, les personnes disent «j'ai compris que c'est important et que je ne suis pas assez dedans». Quand on arrive à le reconnaître, c'est le début de la cure.

L'étude traduit également une nouvelle forme d'humilité qui est importante, parce que cette humilité fait complètement partie du nouvel environnement dans lequel nous allons. Nous passons d'un marketing fermé à un monde en prise directe avec les consommateurs. Le digital nous donne la plus belle plateforme d'écoute jamais inventée. Et pour être capable de traiter ou de réagir avec notre public, il faut écouter, entendre, il faut réellement être avec eux. Si les départements marketing sont sur cette voie, c'est une très bonne chose.

Ce qui est aussi pointé du doigt par les interviewés, c'est «soit on est dedans, soit on est dehors», Et si on est dehors... on est très dehors ! Ce n'est pas du tout comme la presse

ou la télévision. Le digital implique de nouvelles relations. Et si on n'est pas plongé soit même dedans activement, on n'y comprend rien. Ceux qui ne seront pas capables de s'y jeter et de prendre le temps de le faire seront en grand danger à moyen terme.

Cette étude fait également ressortir 5 grands domaines particulièrement motivants pour les directeurs marketing et communication en termes de métiers. De votre point de vue d'agence, quels domaines vous paraissent prioritaires à intégrer/développer au sein des entreprises ?

On est sur des métiers qui étaient périphériques il y a encore cinq ans et qui deviennent tout à fait centraux aujourd'hui. La connaissance client, le digital, le développement durable, l'innovation ne sont plus des gadgets. Ils vont devenir le cœur du métier. C'est en quelque sorte la nouvelle job description du directeur marketing.

On pourrait même dire qu'ils sont devenus un seul et même sujet, celui d'une entreprise d'avenir. Regardez les entreprises qui ont le plus de succès aujourd'hui. Ces thèmes les définissent. Vous venez d'identifier les enjeux des Présidents finalement.

Quelles décisions ou organisation avez-vous mis en œuvre dans votre agence pour répondre à la nouvelle donne du marché ?

Nous avons opéré une transformation en profondeur. A ce titre nous avons mis en place un programme de formation pour l'ensemble de l'agence avec Hyper Island, l'école qu'on appelle le 'harvard du digital'. En termes de personnel, nous ne recrutons que des personnes justifiant d'avoir au moins 100 followers sur Twitter. Non pas que Twitter soit le Graal, mais c'est une manière de dire que les gens qui ne sont pas dedans n'ont pas de place chez nous ! Ça a transformé l'agence car les gens qui rentrent sont des gens qui baignent dans le digital. Nous avons également totalement mélangé nos équipes parce qu'on entre dans une ère où il faudra être plus partageur et plus ouvert aux autres. Vous remarquerez d'ailleurs que je partage la présidence avec Claude Chaffiotte qui à l'origine dirigeait une entreprise de 'relationship marketing'. Enfin nous avons recruté dans l'univers de la technologie que ce soit sur la data, la création et le commercial. Leur mission : apprivoiser la technologie au service des idées et du ROI.

Vous-même, quel rapport entretenez-vous avec les nouvelles technologies ?

Je suis dedans passionnément. Au moins 2 à 3 heures par jour. Je goûte à tout. Parce que si on ne le fait pas, on ne peut pas comprendre les manières de penser de nos cibles. Et puis je rencontre beaucoup de gens à travers ces outils, c'est-à-dire que je mélange beaucoup vie réelle et vie virtuelle. Venez échanger sur @lefreddie (Twitter)

Quelle définition faites-vous de la marque ?

Une marque est immatérielle. En réalité, elle n'existe pas. Elle existe uniquement dans la tête de vos publics. De vos clients, de vos employés, des concurrents, de l'ensemble des parties prenantes. Une marque simplifie les décisions de ses publics en servant de guide, elle signe le type de relation que l'entreprise souhaite avoir avec son public, où celle que son public va décider d'avoir avec elle. Les marques fortes sont celles qui savent se doter d'une vraie personnalité. Aujourd'hui on parle d'humain à humain. C'est-à-dire que je ne m'attends plus à ce qu'une marque me parle d'une façon distante et froide. Il faut que ce soit un être humain qui parle. Le digital n'a fait qu'extrémiser cette position : c'est l'expression de la marque qu'on aime, qu'on déteste, ou pire encore, qu'on ignore.

Comment voyez-vous l'avenir des métiers du marketing et de la communication ?

Le directeur marketing est moteur dans la transformation de l'entreprise. L'étude le pointe bien, l'enjeu n'est juste que de gérer l'existant, car le digital impacte profondément les business models, et l'ensemble des relations d'une entreprise. Ces métiers doivent décrypter l'avenir et le sens à lui donner.

Selon vous, toujours dans cette notion de prospective, quel métier qui n'existe pas encore devrait émerger demain et se développer en priorité ?

Je pense qu'il y en a plusieurs. Il y a la stratégie des moyens, c'est-à-dire comment j'investis et comment je lie un média à un autre parce que la grande nouveauté, c'est que tous les médias sont liés et qu'il faut comprendre comment les mettre au service d'une stratégie.

Ensuite une direction de la créativité parce que les entreprises qui créent le plus de valeur sont celles qui ont à leur tête des personnes qui comprennent la créativité. Il y en a un troisième qui est la technologie. Quelqu'un qui puisse guider des choix technologiques, qui soit un intermédiaire permettant de la mettre au service des produits et services. Et pour finir, même si le terme est inexact une sorte de 'Facebook Director'. Quelqu'un qui ait la responsabilité de rendre l'entreprise plus humaine, qui soit responsable de créer une relation de fond avec ses publics.

Pour terminer, le Club des Annonceurs fête cette année son 20^e anniversaire ? Auriez-vous un vœu à formuler à son attention ?

Votre étude montre un chemin à prendre. Que le Club des Annonceurs soit celui qui stimule ses membres à s'y engager. C'est un cadeau qu'il nous offrira à tous ! Bon anniversaire !

Cabinet de recrutement spécialisé

TÉMOIGNAGE

A professional headshot of Angeles Garcia-Poveda, a woman with long dark hair, smiling warmly. She is wearing a light blue collared shirt. The background is a neutral, light grey.

ANGELES
GARCIA-
POVEDA

*Directrice Générale
de SpencerStuart France*

SpencerStuart

ANGELES

GARCIA-POVEDA

L'étude du Club des Annonceurs / TNS Sofres confirme totalement notre perspective sur la fonction marketing/communication : un métier en profonde mutation qui ne cesse de s'enrichir, offrant une complexité croissante et qui demande aux professionnels concernés de faire en permanence le grand écart.

Le constat des professionnels interviewés est très lucide, tant dans les domaines d'expertise identifiés que dans le besoin que ces domaines (nouveaux pour certains, en simple évolution pour d'autres) leur imposent : il leur faut s'adapter, se former, changer leurs méthodes de travail et l'organisation de leurs équipes.

Les cinq domaines d'expertise listés sont ceux qui, sans conteste, apparaissent le plus souvent sur la liste des priorités de directeurs généraux qui nous sollicitent à la recherche de leur partenaire marketing idéal. Elles peuvent d'ailleurs, dans certains cas, faire l'objet de recherches très spécifiques sur une expertise donnée. Mais dans la plupart des descriptions de poste, ce sont des briques qui viennent s'ajouter à la maîtrise des sujets « traditionnels », car il s'agit justement d'identifier celles et ceux qui sont capables d'intégrer ce nouveau marketing de spécialités dans une démarche en cours afin d'assurer la cohérence et la pérennité. Les profils les plus recherchés sont donc ceux capables de maîtriser en même temps les métiers « d'hier » et « de demain ».

Un point frappe néanmoins dans les résultats de l'étude : une fois ce diagnostic clair posé sur les nouveaux contours de la fonction en matière d'expertise, il est plus difficile de le traduire en un profil de compétences. On parle davantage d'expérience que de caractéristiques personnelles et managériales.

Or, compte tenu du niveau de complexité à gérer, ce sont surtout ces dernières qui font la différence. Ceci explique d'ailleurs en partie le nombre croissant de migrations des professionnels du marketing d'un secteur à l'autre.

Si l'on devait définir quelques caractéristiques clé du directeur marketing et communication de demain, je citerais les suivantes :

- **Capacité d'orchestration** : aussi bien orchestration des différentes expertises au sein de la fonction marketing, que du marketing dans son interaction avec les autres fonctions de l'organisation. En mettant la marque et le consommateur au centre, le marketing devient la tour de contrôle.
- **Mentalité d'actionnaire** : orientation vers le retour sur investissement en gardant un équilibre entre court et long terme, dans un contexte de ressources limitées où les résultats des actions deviennent de plus en plus mesurables.
- **Audace et créativité** : capacité à préparer, accélérer et exécuter l'innovation, en gardant en tête que cette dernière est d'abord éminemment collective, et à accepter les échecs comme une plateforme d'apprentissage constructif.
- **Curiosité authentique et capacité à apprendre** : en intégrant les expertises dont on ne dispose pas au sein des équipes, mais aussi en jouant un rôle de vigie vis-à-vis des tendances futures et des bonnes idées de concurrents comme des secteurs connaissant des problématiques analogues.
- **Capacité à gérer l'incertitude** : en adoptant, sans les subir, les changements d'environnement, de réglementation, de contexte économique, des règles du jeu, identifiant les opportunités de se différencier et de créer de la valeur.

L'« agilité managériale », en somme, résume à mon sens la caractéristique principale des leaders marketing / communication de demain.

TÉMOIGNAGES Partenaires

Albert ASSERAF

Directeur Général Stratégie, Etudes & Marketing de JCDecaux

Louis DREYFUS

Président du Directoire Le Monde

Stéphane MARCEL

TNS Sofres - Directeur de l'Unité O³
Membre du Comité de Direction

Denis OLIVENNES

Président-directeur Général de Europe 1

Éric TROUSSET

Directeur Général Adjoint Etudes et Marketing de Mediapost Publicité

Thomas VALENTIN

Vice-Président du Directoire en charge des antennes et contenus de M6 Groupe



ALBERT ASSERAF

*Directeur Général Stratégie,
Etudes & Marketing
de JCDecaux*



L'étude du Club des Annonceurs / TNS Sofres met en relief un environnement marketing communication en proie à une profonde mutation. Que vous inspire cette situation ?

La décennie 2000-2010 a été le théâtre d'une évolution sans précédent des pratiques de communication et de relation avec le consommateur. D'un côté, la révolution digitale a généré des leviers d'une incroyable profondeur pour les marques et, dans le même temps, ces leviers constituaient une forme de pouvoir totalement inédit pour les consommateurs. Cette situation impose de réinventer totalement certains aspects de la relation Marque / Consommateur. C'est un défi extrêmement excitant comme le sont toutes les ruptures majeures.

Cette étude fait également ressortir 5 grands domaines particulièrement motivants pour les directeurs marketing et communication en termes de métiers.

Parmi ces 5 grands domaines, quels sont ceux que vous considérez comme prioritaires et pourquoi ?

Je pense que l'innovation est le facteur clé du succès et de la création de valeur pour chacun des agents économiques. Et elle doit être au cœur de chacun des domaines que vous mentionnez. L'expérience montre que les innovations, dès lors qu'elles sont issues d'une analyse pointue des pratiques et des usages futurs, constituent un levier majeur de croissance.

Vous venez d'évoquer les domaines qui sont pour vous prioritaires. Pouvez-vous nous dire quelles sont, en la matière, les dernières décisions que vous avez mises en œuvre ou que vous allez mettre en œuvre ?

JCDecaux développe ses innovations au bénéfice tant de la communication des annonceurs qu'à celui des collectivités et mandants sur le territoire desquels nous implantons nos actifs. Je pourrais par exemple mentionner JCDecaux Innovate, désormais déployé dans plus de 40 pays, et qui enrichit progressivement le périmètre de ses interventions. Ce département qui propose aux annonceurs de créer de véritables expériences inédites au bénéfice des consommateurs nous permet de proposer aux annonceurs des stratégies des moyens particulièrement innovantes. Par ailleurs, nous avons été retenus, dans le cadre d'un appel à projet de la Ville de Paris, pour déployer d'ici la fin de cette année 7 prototypes de Mobilier Urbain Intelligent. Là encore, c'est l'innovation au sens large qui a été au cœur de notre réflexion. Enfin, c'est cette quête permanente d'innovation qui a mené à la conception de nos systèmes de vélos en libre-service, dont Vélib' est l'expression la plus visible avec 24 000 vélos et qui permet, chaque jour, entre 80 à 130 000 trajets. Ce concept existe aujourd'hui dans plus de 60 villes, de Brisbane à Dublin en passant par Séville, Toyama ou encore Göteborg.

Vous-même, quel rapport entretenez-vous avec les nouvelles technologies ?

Est-ce que vous vous occupez de votre e-réputation ? Avez-vous un compte Twitter ?

Les nouvelles technologies irriguent désormais notre quotidien et elles s'imposent à chacun dès lors que l'on souhaite être actif dans le gigantesque espace ouvert par la communication digitale.

J'essaie d'avoir un rapport raisonné avec les nouvelles technologies en exploitant au mieux ses innombrables vertus en termes d'accès au savoir et à l'échange. En revanche, j'ai toujours considéré que le réseau ne devait être que le seul reflet de ma vie professionnelle et je m'y tiens sans aucune frustration.

●● *JCDecaux développe ses innovations au bénéfice tant de la communication des annonceurs qu'à celui des collectivités et mandants sur le territoire desquels nous implantons nos actifs.* ●●

Quelle définition faites-vous de la marque ? Comment la placez-vous dans votre entreprise et dans votre stratégie ?

La marque est le premier actif d'une entreprise dès lors que sa vocation est d'être connue et reconnue. Il faut donc prendre chaque décision à l'aune de ses effets sur la marque. Il en va d'ailleurs ainsi de tout type de message, quel que soit son destinataire. C'est en tout cas la règle que nous nous fixons chez JCDecaux pour conserver une parfaite cohérence stratégique dans chacun des 56 pays où œuvre l'entreprise.

Partagez-vous la vision des 74% des interviewés qui sont convaincus que l'importance du management de la marque va se renforcer auprès des Directions Générales et si oui, de quelle manière ?

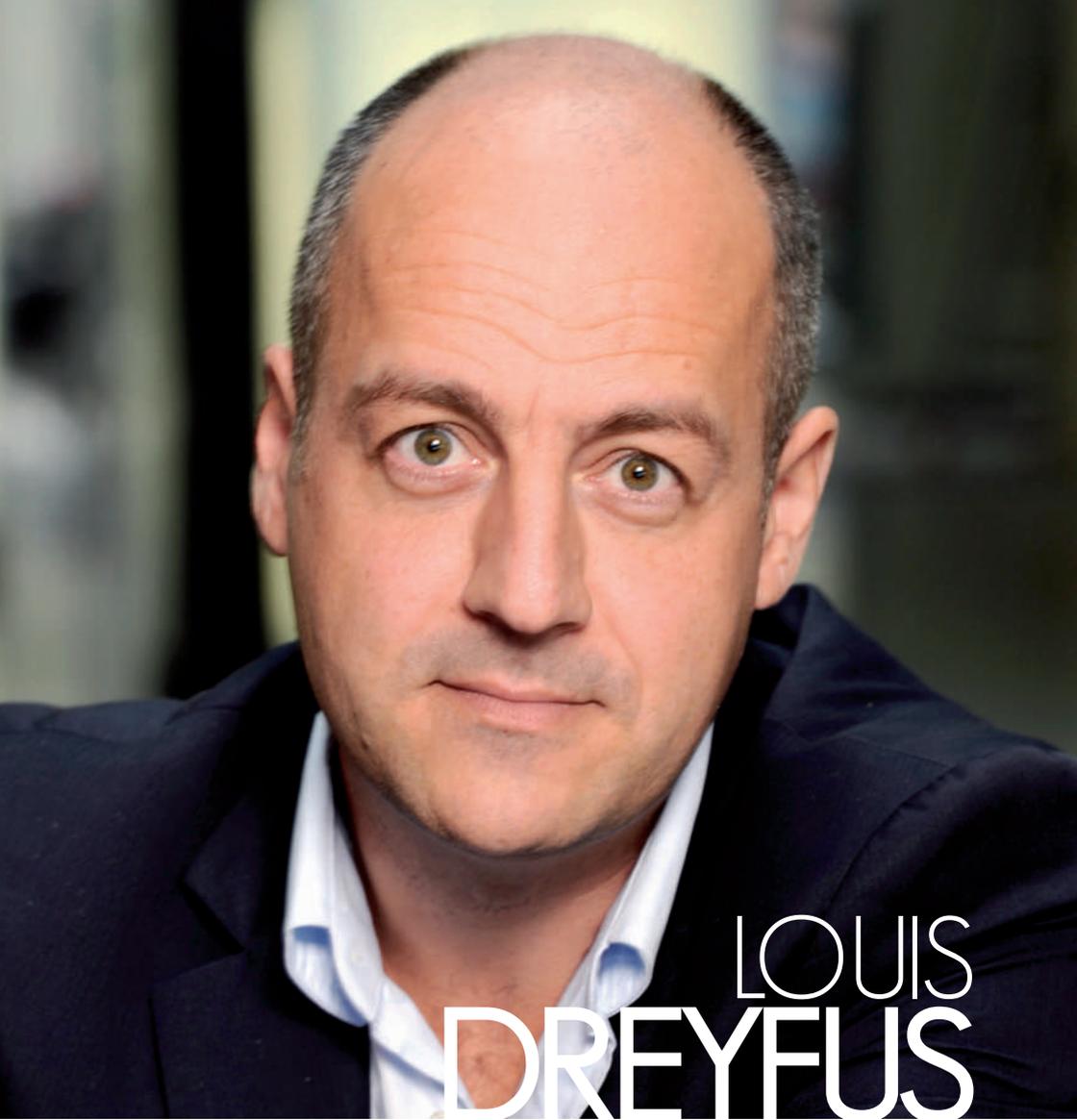
Oui, je partage ce sentiment. Et l'une des concrétisations majeures, que l'on observe déjà fortement, est le décloisonnement des frontières entre les différents métiers. Le succès d'une marque passe, de mon point de vue, par une optimisation permanente des synergies et de la co-création entre toutes les Directions d'une entreprise.

Selon vous, toujours dans cette notion de prospective, quel métier qui n'existe pas encore devrait émerger demain en priorité ?

J'ai le sentiment que tous les métiers relatifs à l'observation et l'analyse des usages vont devenir stratégiques tant les pratiques de consommation de biens et services sont de plus en plus volatiles et éphémères.

Pour terminer, le Club des Annonceurs fête cette année son 20^e anniversaire. Auriez-vous un vœu à formuler à son attention ?

Qu'il garde le dynamisme, l'enthousiasme et l'optimisme qui caractérisent cet âge dont on dit qu'il est le plus beau. Mais l'avenir sera encore meilleur.



LOUIS DREYFUS

*Président du Directoire
Le Monde*



L'étude du Club des Annonceurs / TNS Sofres met en relief un environnement marketing communication en proie à une profonde mutation. Que vous inspire cette situation ?

C'est pour moi le vrai défi de cette décennie. Comment adapter nos offres, nos structures et plus largement la culture de nos équipes à ces nouvelles habitudes de consommation et ces nouveaux modes de vie induits par les ruptures technologiques qui s'enchaînent ces dernières années. Les investissements numériques que nous réalisons depuis quelques mois sont, je pense, à la mesure de ce défi.

Cette étude fait également ressortir 5 grands domaines particulièrement motivants pour les directeurs marketing et communication en termes de métiers. Parmi ces 5 grands domaines, quels sont ceux que vous considérez comme prioritaires et pourquoi ? En en voyez-vous d'autres ?

●● *C'est pour moi le vrai défi de cette décennie. Comment adapter nos offres, nos structures et plus largement la culture de nos équipes à ces nouvelles habitudes de consommation.* ●●

J'en distinguerais trois : la relation client, car le client est de plus en plus volatile ; l'innovation, car le monde change à une vitesse vertigineuse ; et le digital, car il est fondamental que les nouvelles technologies soient désormais au centre de nos stratégies de développement.

Vous venez d'évoquer les domaines qui sont pour vous prioritaires. Pouvez-vous nous dire quelles sont, en la matière, les dernières décisions que vous avez mises en œuvre ou que vous allez mettre en œuvre ?

J'ai aujourd'hui 3 obsessions : recruter les meilleurs talents, car le Monde doit se distinguer des autres quotidiens pour être LE support référent ; réussir notre bascule numérique, parce que notre avenir à 10 ans se jouera sur ces investissements ; faire un quotidien plus chaud, mieux imprimé et enfin distribué simultanément partout en France car nous ne pouvons plus nous permettre d'avoir un jour de retard pour nos lecteurs de province. Cohérent avec les priorités listées plus haut, non ?

Vous-même, quel rapport entretenez-vous avec les nouvelles technologies ? Est-ce que vous vous occupez de votre e-réputation ? Avez-vous un compte Twitter ?

Je suis effectivement sur Facebook, je twitte et je passe une grande partie de mon temps sur mes deux portables. Trop, aux yeux de mes équipes si j'ai bien compris, mais c'est un vrai outil de communication, personnelle et professionnelle.

Quelle définition faites-vous de la marque ? Comment la placez-vous dans votre entreprise et dans votre stratégie ?

A un moment où les nouvelles générations vont moins naturellement vers la marque, nous devons absolument apprendre à extraire de nos métiers leur suc, c'est-à-dire leur vraie valeur ajoutée, ce qui fait l'ADN de notre marque, pour y réinvestir en priorité. Si je dois retenir trois termes pour Le Monde, je dirai : indépendance, rigueur, exigence.

Notre politique de recrutement de talents depuis plusieurs mois et l'enrichissement qui s'en suit de nos offres éditoriales, tout en rationalisant nos outils industriels, est à replacer dans ce contexte.

Partagez-vous la vision des 74% des interviewés qui sont convaincus que l'importance du management de la marque va se renforcer auprès des Directions Générales et si oui, de quelle manière ?

Oui ! Mille fois «Oui» !

Au regard de ces résultats, comment voyez-vous l'avenir des métiers du marketing et de la communication ?

Ils vont de plus en plus irriguer les directions générales ! Je ne serais pas surpris qu'un industriel média choisisse dans les prochains mois un grand «marketeur» pour diriger ses activités. Regardez le succès de Xavier Niel avec Free !

Selon vous, toujours dans cette notion de prospective, quel métier qui n'existe pas encore devrait émerger demain en priorité ?

Dans mon secteur, je suis convaincu que ce sont les besoins en Recherche & Développement qui vont émerger plus significativement au cours des prochaines années. Les difficultés passées venaient d'un appauvrissement de notre offre, à nous d'en tirer les leçons !

Pour terminer, le Club des Annonceurs fête cette année son 20^e anniversaire. Auriez-vous un vœu à formuler à son attention ?

D'être invité dans 20 ans ?

DENIS OLIVENNES

*Président-directeur général
d'Europe 1*

Europe 1

L'étude du Club des Annonceurs / TNS Sofres met en relief un environnement marketing communication en proie à une profonde mutation. Que vous inspire cette situation ?

Nous devons absolument innover, inventer, créer, proposer de nouvelles pistes, de nouvelles voix, de nouveaux concepts sur notre antenne. Et nous donner le moyen de le faire savoir, en communiquant à la fois à travers les canaux traditionnels (relations presse, pub, relations publiques...) et par le «buzz» sur les nouveaux réseaux. Enfin, puisque la fidélisation de nos publics devient plus cruciale encore dans ce contexte, il faut aussi garantir la stabilité des rendez-vous, créer des habitudes et conforter nos auditeurs les plus fidèles.

Cette étude fait également ressortir 5 grands domaines particulièrement motivants pour les directeurs marketing et communication en termes de métiers. Parmi ces 5 grands domaines, quels sont ceux que vous considérez comme prioritaires et pourquoi ?

Pour un grand média généraliste, l'innovation et le digital sont bien entendus prioritaires. Mais évidemment la gestion de la marque et de l'image de marque, l'expression cohérente de l'identité du media dans ses différentes façons de s'exprimer sont décisives. Une marque, une identité aussi puissantes sont un atout majeur dans l'univers d'ultra concurrence des medias à l'heure du digital.

Vous venez d'évoquer les domaines qui sont pour vous prioritaires. Pouvez-vous nous dire quelles sont, en la matière, les dernières décisions que vous avez mises en œuvre ou que vous allez mettre en œuvre ?

En matière digitale, nous avons lancé le bouquet Europe 1 qui regroupe les forces des marques News de Lagardère Active : Europe 1, JDD et Match... et une nouveauté que nous lançons en bêta ces jours-ci, un pure player «vertical politique», «Le Lab». Et l'innovation s'entend, je l'espère, à l'antenne avec

l'arrivée de nouvelles voix depuis la rentrée ! Quant à la marque, tout le travail sur la grille visait à exprimer de manière simple, lisible, cohérente et renouvelée la promesse d'Europe 1, radio de l'évènement, station sérieuse qui ne se prend pas au sérieux.

Vous-même, quel rapport entretenez-vous avec les nouvelles technologies ? Est-ce que vous vous occupez de votre e-réputation ? Avez-vous un compte twitter ?

C'est un rapport qui a profondément évolué à mesure que je l'apprivoisais. Je suis évidemment un utilisateur intense d'internet, sur mon ordinateur et sur mon portable. Je dispose d'un compte twitter, mais je m'en sers davantage comme fil d'info très qualifiée que comme contributeur. Je twitte encore peu. Il est impératif d'être soi-même praticien de cet univers en boulevirement permanent si l'on ne veut pas être largué.

Quelle définition faites-vous de la marque ? Comment la placez-vous dans votre entreprise et dans votre stratégie ?

La marque exprime l'identité de la station au sens de ce qu'elle est et de ce qui la différencie, autrement dit de la promesse particulière de valeur et de service pour ses auditeurs. Elle est d'autant plus au cœur de la stratégie que la radio demeure mesurée en déclaratif et que la notoriété, l'exposition et l'expression d'un positionnement clair sont essentiels. De fait, je ne peux que partager la vision de ¾ des interviewés qui sont convaincus du renforcement du management de la marque auprès des Directions Générales.

Au regard de ces résultats, comment voyez-vous l'avenir des métiers du marketing et de la communication ?

Ils seront eux aussi amenés à évoluer vers une plus forte réactivité. Le marketing sera capable de fournir des tableaux de bord et des benchmarks en temps réel et la communication devra être capable de miser sur la circulation des audiences et des publics entre le on et le off line. Toujours plus d'adaptabilité et de curiosité seront nécessaires dans ces métiers qui requièrent aussi une haute dose d'expertise technique. Mais rien de tout cela ne vaut sans une vision de la marque. Il y a un effet d'offre considérable.

Pour terminer, le Club des Annonceurs fête cette année son 20^e anniversaire. Auriez-vous un vœu à formuler à son attention ?

Qu'il continue à nous guider et à surprendre. Plus la révolution digitale avance, plus il nous faut raisonner autrement.



A close-up portrait of Stéphane Marcel, a middle-aged man with dark hair, wearing a dark suit jacket over a purple shirt. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a soft, out-of-focus pink.

STÉPHANE MARCEL

*Directeur de l'Unité O³
Membre du Comité de Direction*

•• *La marque est l'un des premiers actifs de l'entreprise, au même titre que ses offres, ses prestations ou son capital client* ••

L'étude du Club des Annonceurs / TNS Sofres met en relief un environnement marketing communication en proie à une profonde mutation. Que vous inspire cette situation ?

Je retiens de cette étude unique en son genre trois enseignements majeurs. Le premier, c'est le besoin urgent de capitaliser sur les nouvelles technologies comme mode d'interaction avec les consommateurs. C'est une opportunité extraordinaire dont les marques doivent se saisir le plus vite possible. Bien sûr, cela rajoute temporairement des contraintes et des exigences supplémentaires, notamment en termes d'expertises. Mais le potentiel des nouvelles technologies est immense, et il doit permettre aux marques de renouveler sensiblement leurs modèles relationnels.

Le second enseignement concerne l'avenir du marketing. Alors que certains annonçaient sa mort il y a quelques années,

on voit au contraire se renforcer son potentiel de création de valeur au sein des entreprises. Le caractère structurant de la marque rentre progressivement dans toutes les consciences, y compris celle des Directions Générales, et annonce pour le marketing un avenir enthousiasmant, c'est-à-dire une possibilité de contribuer toujours plus fortement aux stratégies de croissance.

Enfin, et c'est pour moi un sujet de satisfaction, les responsables marketing perçoivent la nécessité d'être en prise toujours plus forte avec les tendances de consommation, exerce aujourd'hui plus complexe compte tenu de la fragmentation des cibles. La compréhension intime des besoins des consommateurs reste donc pour les marques une priorité dans la période bousculée que nous traversons. Cela ouvre donc de belles perspectives pour les études !



Cette étude fait également ressortir 5 grands domaines particulièrement motivants pour les directeurs marketing et communication en termes de métiers.

Quels domaines vous paraissent prioritaires à intégrer/développer au sein des entreprises ?

Comme je l'ai évoqué, il me paraît fondamental d'être particulièrement attentif à l'ensemble des disciplines que recouvre le digital, parce que le digital change profondément la nature des relations entre les consommateurs et les marques. Cela soulève d'une part la question de l'autonomie acquise par les consommateurs dans la relation avec les marques, et d'autre part la question de l'orchestration des points de contact.

Aujourd'hui on perçoit les apports du digital sur le point de vente, l'émergence d'applications digitales en liaison avec la TV connectée... des développements nouveaux apparaissent chaque jour. En fait, on assiste à la fois à la création de nouveaux canaux, et à la digitalisation du monde off line.

Par exemple, en supermarché, un consommateur peut aujourd'hui utiliser son Smartphone pour vivre une expérience de réalité augmentée, scanner un code barre pour recueillir des informations sur un produit ou s'appuyer sur l'avis de ses pairs sur un blog. Bref, les frontières entre digital et off line sont de plus en plus ténues, le physique et le digital se rejoignent pour offrir de nouvelles expériences.

Sachant qu'en parallèle, le consommateur reste en demande d'une relation physique avec la marque tout en s'appuyant sur les nouveaux outils dont il dispose. La question maîtresse pour les marques, c'est donc bien celle de l'orchestration. Gardons à l'esprit par ailleurs qu'il ne peut y avoir une vision monolithique pour concevoir une bonne stratégie marketing. Les moyens d'actions se multiplient et les stratégies se doivent d'être différenciées en fonction des situations de marchés. Tout le monde doit jouer sa propre partition !

Quelles décisions avez-vous mises en œuvre en termes d'innovation et/ou d'organisation pour vous adapter à ces bouleversements des métiers du marketing et de la communication ?

En premier lieu, nous avons décidé récemment chez TNS Sofres d'étoffer l'équipe digitale au sein même d'une Direction Marketing Communication intégrée. Et notre application mobile ; précurseur dans son domaine, sera disponible dans quelques jours...

Nous avons également décidé de créer une «business unit» dont la vocation est précisément d'accompagner les entreprises et les annonceurs qui souhaitent optimiser leurs stratégies de croissance en s'appuyant sur le marketing digital.

Et nous avons été les premiers, voici quelques années, à créer un Planning Stratégique.

Notre objectif est donc clair : il s'agit non seulement de continuer à éclairer les tendances de marchés, mais aussi d'accom-

pagner les changements, en agissant sur l'ensemble des leviers de performance et de croissance de nos clients. Car si l'avenir du responsable marketing réside dans sa capacité à jouer un rôle de chef d'orchestre, l'avenir d'une société comme la nôtre réside dans notre capacité à apporter les prestations qui conviennent à un chef d'orchestre.

Quelle définition faites-vous de la marque ?

Je souscris parfaitement à l'idée selon laquelle la marque est l'un des premiers actifs de l'entreprise, au même titre que ses offres, ses prestations ou son capital client. A ce titre la marque concentre à la fois une valeur immatérielle et une valeur vénale.

Partagez-vous la vision des 74% d'interviewés qui sont convaincus que l'importance du management de la marque va se renforcer auprès des Directions Générales et est-ce que vous sentez déjà cette tendance un peu émerger dans les entreprises ?

Oui, et c'est d'ailleurs déjà une réalité concrète. Il suffit d'observer l'intérêt grandissant pour un marketing intégrant le management de marque, l'arbitrage de moyens, la mesure du ROI ou encore la co-création... autant de questions centrales pour les entreprises. Oui aussi parce que la fonction marketing est déjà bien représentée au sein des comités de direction.

Au regard de ces résultats, comment voyez-vous l'avenir des métiers du marketing et de la communication ?

Chez TNS, on voit tout en rose ! Plus sérieusement, le marketing et la communication, fédérés autour de la marque, auront un rôle d'éclaireur pour l'entreprise. Leurs principaux atouts seront à n'en point douter leur capacité d'anticipation et la prospective.

Selon vous, toujours dans cette notion de prospective, quel métier qui n'existe pas encore devrait émerger demain et celui qui doit se développer en priorité ?

Ce nouveau métier, c'est celui de véritable «chef d'orchestre». Et c'est aussi le métier prioritaire car il garantit l'intégrité de la marque dans toutes ses dimensions.

Un mot, un vœu pour le 20^e anniversaire du Club des Annonceurs ?

Je souhaite que l'on se retrouve dans 20 ans pour fêter le 20^e anniversaire du Club des «Chefs d'orchestre» ! Ce qui signifie que le marketing aura embrassé toute la fonction et non pas uniquement la dimension «communication».



THOMAS VALENTIN

*Vice-Président du Directoire, en charge
des antennes & contenus
M6 Groupe*



L'étude du Club des Annonceurs / TNS Sofres met en relief un environnement marketing communication en proie à une profonde mutation. Que vous inspire cette situation ?

L'environnement Marketing Communication a toujours été en évolution permanente, c'est aussi ce qui en fait son intérêt. Avec le digital, le rythme de l'évolution s'est fortement accéléré et le nombre de possibilités, d'opportunités qui nous sont offertes a considérablement augmenté.

On peut penser que demain cette accélération et ce choix pléthorique ne vont que se renforcer. Ainsi les compétences d'adaptation, de réactivité sont devenues clés, mais il est aussi devenu critique de faire des choix, de savoir ne pas TOUT faire, de tester ce qui est nouveau, et continuer à utiliser ce qui fonctionne.

Cette étude fait également ressortir 5 grands domaines particulièrement motivants pour les directeurs marketing et communication en termes de métiers.

Parmi ces 5 grands domaines, quels sont ceux que vous considérez comme prioritaires et pourquoi ? En en voyez-vous d'autres ?

La prospective et l'innovation ont toujours fait partie de l'ADN du Groupe M6. Notre capacité à renouveler sans cesse nos offres, à anticiper les besoins des consommateurs, à être précurseurs sur nos marchés nous a conduit à développer des services et des produits innovants, qui ont chacun prouvé leur pertinence et leur puissance (M6 Replay, M6 Mobile, GRP Garanti de M6 Pub, Mozaïc-M6 etc.).

Nous sommes également très attentifs au développement du digital, tant pour les opportunités business qu'il porte (commercialisation « premium » des publicités sur nos sites de vidéos en ligne) ; que pour la ré-éditorialisation de nos programmes qu'il permet. L'impact du digital doit en effet s'effectuer le plus en amont possible dans l'écriture des contenus, et cela nous amène à repenser la scénarisation de nos programmes. Cette fois encore, d'un mode ascendant, où seule la

proposition des éditeurs compte, nous pouvons désormais passer à un mode d'échange, où l'interaction avec les spectateurs devient source de création et de valeur.

Vous venez d'évoquer les domaines qui sont pour vous prioritaires. Pouvez-vous nous dire quelles sont, en la matière, les dernières décisions que vous avez mises en œuvre ou que vous allez mettre en œuvre ?

Au sein du Groupe M6, la prospective et l'innovation sur les nouveaux programmes sont principalement portés par la cellule «développement» qui veille activement aux nouveaux modes d'écriture des programmes en France et à l'étranger. Sur le digital, nous sommes particulièrement attentifs au développement du multi-écrans et des nouveaux services associés. Nous avons notamment développé pour X-Factor une web-émission qui se déroulait en parallèle du programme Télé, et qui en dévoilait les coulisses. L'exclusivité et les bénéfices associés au média TV ont ainsi été décuplés et renforcés grâce au digital, mais ils n'existeraient pas sans la télévision : lien social, émotion et lâcher-prise sont autant d'apports possibles grâce à la puissance de l'écran principal, celui de la Télévision.

Vous-même, quel rapport entretenez-vous avec les nouvelles technologies ? Est-ce que vous vous occupez de votre e-réputation ? Avez-vous un compte Twitter ?

Personnellement, je suis plutôt suréquipé tant chez moi qu'en mobilité (tablette, smartphone, portable,...). J'ai un compte Twitter surtout pour écouter, moins pour prendre la parole. Nous avons beaucoup de communicants dans le Groupe M6, y compris sur Twitter. La Direction de la communication s'occupe bien entendu de ma e-réputation.

Quelle définition faites-vous de la marque ? Comment la placez-vous dans votre entreprise et dans votre stratégie ?

Dans un univers d'hyper choix, la puissance d'une marque a une valeur inestimable. Une marque forte permet aux consommateurs de savoir immédiatement quelle est la promesse, le service offert et les valeurs du produit. La marque donne des repères, permet de se différencier et constitue un levier majeur de valorisation. M6 a accordé depuis le premier jour beaucoup d'importance au développement de sa marque et de ses marques programmes. Nos marques sont fortes sur nos antennes mais sont également présentes partout sur de nombreux produits et marchés avec un objectif permanent de cohérence avec les chaînes. Les marques programmes sont puissantes car elles sont liées à des contenus qui sont émotionnellement forts.

Partagez-vous la vision des 74% des interviewés qui sont convaincus que l'importance du management de la marque va se renforcer auprès des Directions Générales et si oui, de quelle manière ?

L'actif immatériel que constitue une marque est une donnée qui est de mieux en mieux appréciée et intégrée par les

Directions des entreprises. La notion d'image de marque prend donc une place stratégique grandissante. Nous-mêmes, avec le beau succès de M6 Mobile avec Orange et de la carte Mozaïc-M6 avec le Crédit Agricole, nous mesurons chaque jour la valeur de notre marque.

C'est donc un enjeu qui dépasse les Directions Marketing et Communication.

Au regard de ces résultats, comment voyez-vous l'avenir des métiers du marketing et de la communication ?

Fondamentalement, les compétences clés du marketing et de la communication restent inchangées : capacités à se mettre à la place de ses clients/consommateurs/télespectateurs ; envie d'innover, de surprendre et intégration des nouvelles façons d'interagir avec nos publics.

Ces outils additionnels servent à développer la relation marque/client mais les faits démontrent qu'ils ne peuvent pour autant se substituer aux leviers dits «classiques» comme la publicité en télévision qui demeurent redoutablement efficaces.

Selon vous, toujours dans cette notion de prospective, quel métier qui n'existe pas encore devrait émerger demain en priorité ?

Nous sommes en train de développer une cellule web au sein des équipes-programmes, imaginée pour participer à l'écriture des programmes en amont et les ré-éditorialiser avec les nouvelles fonctionnalités du web. C'est un exercice qui peut s'appliquer à toute sorte de secteurs et marchés : intégrer le web au plus tôt dans la création de produits et dans la communication avec les consommateurs.

Les équipes en charge des contenus et les équipes de marketing et de communication doivent de plus en plus intégrer les médias digitaux et les médias sociaux en amont. Tous doivent être «digital natifs» ou au minimum «digital compatibles». Ces médias et nouveaux modes de communication font aujourd'hui partie, comme les médias traditionnels, de la palette de connaissances nécessaire pour chacun.

Pour terminer, le Club des Annonceurs fête cette année son 20^e anniversaire. Auriez-vous un vœu à formuler à son attention ?

20 ans est un bel âge, on est adulte mais on est jeune encore, on a la vie devant soi, des projets, des envies, des coups de foudre. Fort de ce constat, je souhaite au club d'aborder les prochaines années avec beaucoup d'enthousiasme et continuer ainsi à être le club défricheur et référent dans l'anticipation des évolutions du métier d'annonceur.



ERIC TROUSSET

*Directeur Général Adjoint
Etudes & Marketing
de Mediapost Publicité*



L'étude du Club des Annonceurs / TNS Sofres met en relief un environnement marketing communication en proie à une profonde mutation. Que vous inspire cette situation ?

Ces résultats sont cohérents et je suis plutôt satisfait de voir que les annonceurs acceptent l'idée que les mutations en cours vont les obliger à s'adapter en profondeur. On sait bien qu'internet a profondément changé la donne côté consommateurs, et ce n'est pas fini : les modes d'information, l'exposition aux médias, le parcours de conversion, les lieux d'achat, la relation client, tout change. Il était même assez surprenant de voir qu'il y avait finalement jusqu'à présent peu de remise en cause des organisations côté annonceurs. L'enquête montre qu'il y a des bouleversements à mettre en pratique avec, par exemple, un rapprochement entre marketing et communication alors que c'est encore rarement ainsi que les grands annonceurs sont organisés.

L'autre point qui a retenu mon attention, c'est que ces résultats nourrissent l'émergence de la fonction "communication-marketing" intégrée.

Enfin, je me réjouis de voir que la relation client figure parmi les préoccupations majeures des annonceurs. Cette relation client nous oriente vers des métiers comme la gestion de l'expérience client, la communication relationnelle, la conversation (via le community management) etc... Beaucoup de ces concepts nous ramènent quand même à l'ADN du courrier papier. Ce canal de communication retrouve ainsi toute sa valeur. Cependant, il faut faire la part des choses, parce qu'aujourd'hui, j'imagine que derrière les mots de l'enquête, les annonceurs associent beaucoup de médias digitaux, et peut-être ont-ils tendance à oublier les vertus des supports papiers quels qu'ils soient. Le consommateur n'est jamais "full digital" et les enjeux futurs

sont le bon dosage et la bonne articulation des différents supports.

Cette étude fait également ressortir 5 grands domaines particulièrement motivants pour les directeurs marketing et communication en termes de métiers.

Parmi ces 5 grands domaines, quels sont ceux que vous considérez comme prioritaires et pourquoi ?

La connaissance client, je viens de l'évoquer, est fondamentale car elle conditionne l'efficacité d'ensemble des actions marketing. Elle est aussi le prélude à l'innovation. Le développement durable, tout comme le déploiement digital, font partie de la société d'aujourd'hui et de demain. Mais, la pédagogie sur les valeurs d'usage des innovations est plus que nécessaire faute d'incompréhension voire de rejet de la part des consommateurs. Il en va de même pour le développement durable car trop de fausses idées semblent encore bien ancrées. Je pense par exemple à l'association trop facile entre papier et déforestation alors que l'on parle si peu de la consommation d'énergie du digital.

Dans votre entreprise, quelles décisions ou organisation ont été mises en place pour vous adapter à ces évolutions ?

Nous n'avons pas créé de nouveaux métiers parce qu'ils existaient déjà au sein du groupe, le courrier publicitaire reposant historiquement sur des concepts redevenus tendance tels que le CRM, le ciblage comportemental, le géomarketing... On a intégré toutes ces compétences pour répondre à ces problématiques via un interlocuteur unique qui saura activer les bonnes compétences au bon moment.

Quelle définition faites-vous de la marque ? Comment la placez-vous dans votre entreprise et dans votre stratégie ?

Pour moi, une marque est avant tout un point de rencontre entre consommateurs et entreprises. C'est vrai en B to C comme en BtoB. Derrière ce point de rencontre, vous avez des valeurs qui sont partagées qui vont au-delà de la simple nature du produit. De là naît une relation. Notre rôle, en tant que régie publicitaire est d'accompagner les marques dans cette relation : comprendre les usages et attitudes des consommateurs, pré et post tester les campagnes...

La relation des Français au média courrier est très forte, il existe un lien intime et de confiance avec ce canal qui donc ne peut qu'aider le message publicitaire qui l'utilise. A nous

- *Le métier est de plus en plus complexe. De mon point de vue, au-delà de la technique, il faudra savoir remettre le consommateur au centre des préoccupations* ●●

de proposer des dispositifs innovants et pertinents qui aideront les marques à nourrir le lien qu'elles entretiennent avec leurs consommateurs. Le courrier, qu'il soit adressé ou pas, travaille comme la plupart des grands médias le court terme sur le ROI et le long terme sur la préférence de marque.

Partagez-vous la vision des 74% des interviewés qui sont convaincus que l'importance du management de la marque va se renforcer auprès des Directions Générales et si oui, de quelle manière y répondez-vous de votre côté dans votre organisation ?

Le management de la marque aurait toujours dû se situer au niveau des directions générales. Les chefs de produits ont trop souvent une vision très court-termiste, mais parce que les objectifs qui leurs sont donnés le sont aussi. Il faut absolument avoir une vision globale et surtout à long terme pour construire la marque, la protéger et finalement la pérenniser. Il s'agit d'un vrai pilotage de l'avenir et qui est du ressort d'une direction générale.

Comment voyez-vous l'avenir des métiers du marketing et de la communication ?

Le métier est de plus en plus complexe. De mon point de vue, au-delà de la technique, il faudra savoir remettre le consommateur au centre des préoccupations et à partir de là, activer des compétences de technique statistique, sociologique, d'étude, de prospective, de gestion de la marque... Donc le directeur marketing de demain devra être un excellent chef d'orchestre qui saura activer toutes ces compétences extrêmement variées parce que justement le consommateur est tout à la fois mieux informé, plus désorienté, et arbitre de plus en plus entre le online et le offline. Les organisations en silos ont vécu et peuvent même être contre-performantes.

Quel métier qui n'existe pas encore devrait émerger demain ou se développer en priorité ?

Je répondrais en citant deux métiers qui existent mais qui sont encore trop peu répandus : la direction média chez l'annonceur, car l'offre médias est de plus en plus sophistiquée et nécessite des compétences particulières, et le métier de Brand Manager détaché de la contingence des produits mais garant d'une cohérence d'ensemble. Et bien évidemment ces deux activités devraient être sous la houlette du "directeur chef d'orchestre".

Ce sont les 20 ans du Club des Annonceurs. Est-ce que vous auriez un vœu à formuler à cette occasion, pour le club, pour les directions, pour les annonceurs qu'il représente ?

Quand un club fête ses 20 ans, cela veut dire qu'il a déjà rencontré son public ce qui n'était pas forcément évident au départ. Mon souhait, c'est qu'il continue à favoriser le partage des savoirs car s'il y a un enjeu fondamental, c'est bien celui du partage de l'information et des expériences.

Conclusion

Anne-Marie Gaultier Dreyfus
Présidente du Club des Annonceurs
Directeur Marketing Galeries Lafayette & BHV

*Une nouvelle ère
pour nos métiers s'offre à nous,
certes difficile à capter sur la longueur
tellement les choses ne cessent de bouger,
mais enthousiasmante dans ce qu'elle
a d'émancipant à nous proposer.*

Nous sommes convaincus qu'il est nécessaire de faire bouger nos organisations, de décloisonner les frontières internes et les connaissances, convaincus aussi que ceux qui travaillent chaque jour à la valorisation des marques doivent avoir un rôle plus décisif dans la stratégie de l'entreprise, et doivent faire partie des comités exécutifs.

Menons ensemble ce combat d'avenir pour nos marques, devenons les défenseurs des marques et de l'innovation !

Parmi les projets d'avenir du Club des Annonceurs, nous souhaitons nous rapprocher des écoles dont la formation est aujourd'hui insuffisamment adaptée aux besoins des entreprises. Il faudra également se pencher sur notre façon de travailler avec les agences dont les périmètres évoluent et se croisent.

Et parce que **le Club rassemble avant tout des femmes et des hommes animés par la même volonté d'avancer**, nous travaillerons ensemble à acquérir avec nos partenaires les compétences et les qualités nécessaires à l'adaptation de ce monde digital et en réseau.

Construisons ensemble l'avenir de nos marques !

Dans un environnement instable, la marque doit plus que jamais jouer le rôle de boussole, de cap à maintenir pour créer une préférence durable avec nos clients.

annexes

Étude

Tableaux / graphiques

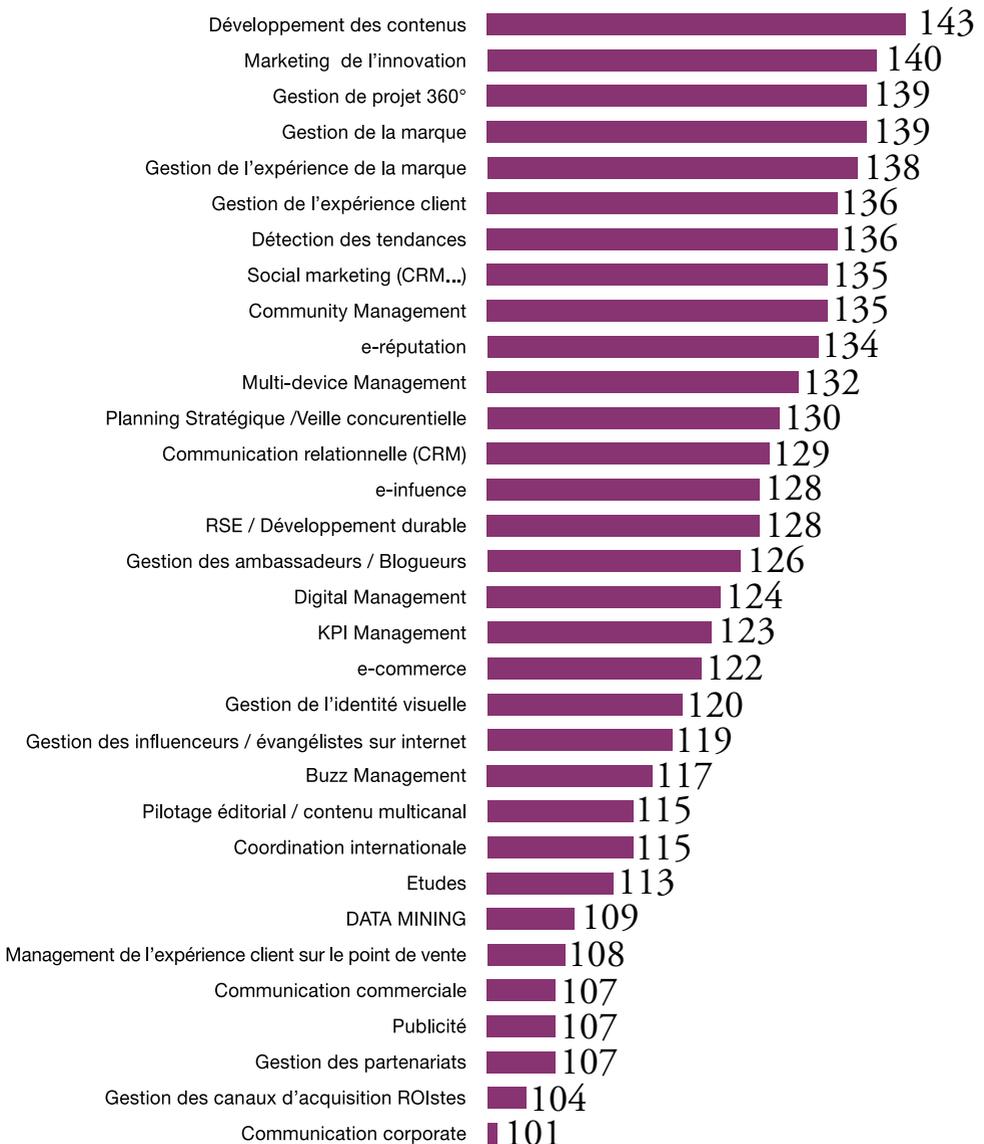
A propos

Le Club des Annonceurs / TNS Sofres

Remerciements

Palmarès des métiers d'avenir

(développement & intérêt)



A PROPOS



ENSEMBLE, CONSTRUISONS L'AVENIR DE NOS MARQUES

Depuis plus de 20 ans, le Club des Annonceurs rassemble les directeurs marketing et communication des plus grandes marques autour d'un objectif commun : l'échange et le partage d'expériences et de connaissances, dans un cadre professionnel et convivial.

Avec plus de 160 membres issus des 110 plus grandes entreprises tous secteurs d'activité confondus, le Club des Annonceurs forme aujourd'hui un réseau d'annonceurs puissant.

Défricheur de tendances, le Club des Annonceurs aide ses membres à mieux comprendre et anticiper les évolutions et les nouveaux enjeux pour leur métier. C'est un lieu de réflexion et d'enrichissement, qui permet à chacun d'optimiser ses performances opérationnelles et de faire progresser sa marque dans tous ses points de contact.

Plus de 30 rencontres par an sont organisées avec les experts les plus reconnus ou les plus novateurs : des dîners-débats autour d'invités prestigieux, des ateliers sur des problématiques très opérationnelles, des partenariats avec des événements clés du marché ou des moments plus informels favorisant l'échange et les relations entre professionnels.

Le Club des Annonceurs affirme une démarche singulière et pragmatique : prendre du recul ensemble, pour mieux prendre de l'avance.

Pour plus d'informations :

www.leclubdesannonceurs.com
[@Club_Annonceurs](https://facebook.com/LeClubdesAnnonceurs)

Contact Le Club des Annonceurs :

Stéphanie Collet
Directrice Générale Le Club des Annonceurs
18, rue d'Issy
92100 Boulogne-Billancourt
Tél : + 33 (0)1 46 21 03 15
contact@leclubdesannonceurs.com

TNS SOFRES, PARTENAIRE DES ENTREPRISES ET DES MARQUES DANS LEURS STRATÉGIES MARKETING ET COMMUNICATION

A travers ses prestations de conseil et d'études, TNS Sofres accompagne ses clients dans leurs dynamiques de croissance.

Qu'il s'agisse de piloter une stratégie marketing et communication, identifier de nouvelles opportunités de business ou déployer des plans d'actions opérationnels, TNS Sofres apporte le discernement nécessaire à la compréhension des facteurs de développement et à la prise de décision.

Ses expertises marketing recouvrent l'innovation et le développement de produit, la marque et la communication, le stakeholder management et le retail & shopper.

Chacune de ces expertises est soutenue par des spécialistes sectoriels.

Leader français et référence des études marketing et d'opinion, TNS Sofres est une société du groupe TNS, l'un des leaders mondiaux du marché et n°1 mondial des études ad hoc.

TNS est présent dans 80 pays dans le cadre d'un réseau intégré, membre des groupes Kantar et WPP.

Pour plus d'informations :

www.tns-sofres.com
Toute l'actualité de TNS Sofres en temps réel :
[Twitter@TNS_Sofres](https://twitter.com/TNS_Sofres)

Contact TNS Sofres :

François Baradat
Directeur Marketing TNS Sofres
138 avenue Marx Dormoy
92129 Montrouge cedex France
Tél : + 33 (0)1 40 92 47 00
Francois.baradat@tns-sofres.com

Ensemble, construisons l'avenir de nos marques

Suivez l'actualité du Club des Annonceurs

 @Club_Annonceurs

 facebook.com/LeClubdesAnnonceurs

www.leclubdesannonceurs.com

**club**
DES ANNONCEURS

En partenariat avec :

