



de projets à 360 degrés, développement des contenus, KPI management, gestion de l'identité visuelle, etc.) devraient prendre de l'importance.

Comment les annonceurs doivent-ils s'organiser pour prendre ce virage ? Certaines pratiques se développent déjà. Le décloisonnement entre marketing et communication, ainsi que le focus client, qui sont deux conditions de réussite soulignées par l'étude, sont déjà en cours de déploiement. Chez Orangina-Schweppes, Hugues Pietrini (p-dg), a même créé une fonction totalement neuve : celle de "marketing manager visibilité", en référence à l'univers du luxe et à ses 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 et de matériel de visibilité. C'est quelqu'un qui a une dimension émotionnelle et artistique, parce que tout ce que la marque produit doit être beau* », explique le président-directeur général.

### S'adapter à un contexte plus difficile

La profession est sous pression. Mais ceux qui construisent et parfois incarnent les valeurs de la marque peuvent gagner en visibilité et en force dans l'entreprise. Car le contexte économique actuel incite les entreprises à miser sur l'innovation, sur des marchés en croissance faible. Elles sont également contraintes d'adapter leur offre et de soutenir la marque, qui est le premier élément de différenciation stratégique.

In fine, cette évolution pourrait ouvrir de nouvelles perspectives aux responsables marketing. On voit des directeurs marketing prendre le titre de directeurs généraux plus aisément que par le passé. Hugues Pietrini ou, plus récemment, Patrick Gantier, nommé directeur général de Mars Food France après avoir dirigé pendant trois ans le marketing de la filiale française du groupe, témoignent de cette évolution positive. Après tout, demain, le marketing deviendra peut-être la voie royale pour accéder à la direction des entreprises ! Cela constituerait, en tout cas, une sacrée revanche sur les directeurs financiers.

(1) Étude réalisée auprès de 400 responsables et directeurs marketing et communication, du 28 juin au 18 juillet 2011.

Retrouvez la rubrique métier sur [www.e-marketing.fr](http://www.e-marketing.fr)

# "Il faut abattre les barrières en interne"

## 3 questions à...

**Bernard Gassiat, président du Club des Annonceurs.**

**Marketing Magazine : Les entreprises doivent adapter leur organisation à la nouvelle donne créée par la révolution numérique et conversationnelle. Comment ?**

**Bernard Gassiat :** Le digital a ouvert une nouvelle ère. Il multiplie les points de contact avec le client. Il modifie le mode de relation entre la marque et le public, qui s'exprime directement sur les réseaux sociaux, sur les blogs... Cette évolution favorise la transformation des offres de produits en offres de services. Les entreprises sont face à un enjeu central : elles doivent faire tomber les barrières, instaurer la transversalité au sein de leur organisation. Elles pourront ainsi offrir un service homogène et cohérent à tous leurs publics. Mais il n'y a pas de recette magique. Chaque entreprise doit trouver sa propre solution. Et je pense que celle-ci ne passera pas par la théorie. Il faudra privilégier la confrontation avec le réel.

**MM : La marque, dites-vous, joue un rôle pivot dans cette transformation. Pourquoi ?**

**B.G. :** 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 central. Elle illustre la stratégie, donne une dynamique. On assiste à une incroyable prolifération des données et des échanges... L'entreprise sera plus que jamais un repère. 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. Je pense qu'à l'avenir, l'entreprise pourra donner du sens à son action en mettant davantage en avant la façon dont elle exerce son métier. Plus que son métier lui-même.



Bernard Gassiat (Club des Annonceurs) : « Le digital favorise la transformation des offres de produits en offres de services. »

**MM : La nécessité de faire évoluer leurs compétences et leurs pratiques professionnelles est-elle finalement une bonne nouvelle pour les directeurs marketing ?**

**B.G. :** Au Club des Annonceurs, nous accueillons cette mutation avec pragmatisme, humilité et enthousiasme. Pour un annonceur, toucher ses cibles avec plus de justesse ne peut être qu'une bonne nouvelle. Le ciblage ne suffit pas, il faut générer la préférence. Cela signifie, par exemple, qu'il ne doit pas y avoir de décalage entre les discours de l'entreprise et ses actes. Sinon, c'est la sanction du public sur les réseaux sociaux, et les blogs. C'est toute la problématique de l'e-réputation.