



# Comment est évalué et rémunéré le **Marketing** en France

*#KPImarketing*



## Comment est évalué et rémunéré le **Marketing** en France

*#KPImarketing*



## Sommaire

- 04 Introductions
- 06 Méthodologie
- 07 Des responsables marketing aux performances évaluées
- 08 Un rattachement hiérarchique standard
- 08 Un incentive pour le marketeur ?
- 10 KPI métier ou rémunération ?
- 11 Visibilité et Branding : Les PR plus importants que les réseaux sociaux ?
- 12 Performance digitale : le trafic avant toute chose
- 13 Marketing Operations : le cœur de métier
- 14 Le suivi de lead, un sujet métier, pas de motivation
- 15 Le content marketing devient un vrai KPI métier
- 16 Les partenaires ? Oui, parfois...
- 17 Marketing stratégique : la gouvernance du plan marketing avant toute chose
- 17 Management des équipes marketing : une répartition homogène
- 18 Des KPI satisfaisants pour le métier, sans plus
- 18 Une évaluation de la performance moyennement sérieuse
- 19 Une reconnaissance du métier par l'entreprise : bien
- 19 Une rémunération hétérogène avec une augmentation générale, mais modérée en 2016
- 20 Un périmètre étendu dominé par l'opérationnel
- 21 Le marketing digital en tête des priorités pour 2017
- 22 Le responsable marketing est presque heureux
- 23 Je ne suis pas vénal, je veux être reconnu
- 24 A propos de CMIT

## ➔ Le CMIT porte la voix et agit pour les aspirations d'une profession.

Dans un univers professionnel en profonde transformation, le CMIT porte la voix des professionnels du marketing et de la communication avec pour mission de valoriser ces métiers et de participer activement à influencer le futur de leur évolution et de leur position dans les entreprises. Marketing et communication sont des métiers passionnants.

Le CMIT consolide sa fondation de club qui réunit ses membres à travers différents formats et favorise les échanges de bonnes pratiques en marketing et communication.

Le CMIT est une association agile qui s'adapte pour mieux capter les changements afin de permettre à chacun de piloter l'évolution de son métier. C'est le sens des rapprochements avec des écosystèmes de startups ou des trophées startup marketing qui permettent une veille active.

Le CMIT est ouvert en adressant une communauté au-delà de ses membres à travers les réseaux sociaux pour rechercher ou partager un conseil, demander un avis, annoncer une ouverture de poste, publier une étude ou un contenu de façon plus générale. Forum et #ITMP sont 2 moments de networking pour la communauté étendue.

Le CMIT est acteur. Il développe des partenariats avec des of-freurs, des écoles, des médias pour collaborer et intervenir dans ce qui se dit et ce qui se fait ayant trait au marketing et à la communication en B2B et dans l'industrie du digital. Confronter le vécu et les convictions de chacun à la réflexion d'auteurs ou à une vision académique est un exercice très riche.

Et parce que chacun manque de temps et/ou n'est pas basé en région parisienne, il y a de nombreux moyens de profiter des bénéfices du CMIT pour justifier de son adhésion en trouvant un retour rapide et tangible sur cet investissement (formations, webinars, réductions, accès à des contenus et études, prêt de matériel, utilisation de licences ... et pas que !)

Michel Mariet  
Président du CMIT



## ➔ Un cordonnier pas si mal chaussé.

Finalement le CMIT s'applique à lui-même les stratégies qu'il préconise lors de ses différents événements : ateliers de développement personnel, workshop, webinars, barcamp, Forum.

Aussi dans le but de valoriser ses membres et d'apporter un éclairage expert sur nos pratiques marketing, nous avons engagé ces deux dernières années une stratégie de communication basée sur des tribunes, des avis d'experts, des études, des infographies (six publiées en 2017), des interview vidéos. En 2016 nous comptabilisons 132 parutions dans 40 titres différents. En juin 2017 nous atteignons 133 parutions dans 49 titres. Notre empreinte dans le paysage marketing et communication français est bien réelle.

A l'image de ce nouveau livre blanc que vous vous apprêtez à découvrir - KPI Comment est évalué et rémunéré le marketing en France -, d'autres contenus riches ne manqueront pas de vous intéresser, et nous vous invitons à vous replonger dans nos dernières publications. Marketing Stories (2017) tome 1 qui mettait en avant 8 marketers dont 6 membres du CMIT, un tome deux est d'ailleurs en cours.

Le livre blanc Content marketing : engager ou mourir (2017) qui rassemblait vingt-cinq contributions dont vingt de membres du CMIT. Deux autres livres blancs sont aussi en cours de réalisation, ils n'attendent que vos contributions.

Alors si vous n'êtes pas encore membre du CMIT, rejoignez-nous pour partager vos savoirs faire et témoigner de votre vision du marketing moderne. <http://cmit.fr/conditions-dadhesion/>

Jean-Denis Garo  
Vice-président du CMIT



## ➔ Heureux comme un responsable marketing

Il est un fait établi et reconnu par tous : Le Marketing est certainement le métier qui s'est le plus transformé au cours des 3 ou 4 dernières années.

Cette transformation à marche forcée a bien entendu été drivée par le digital, mais pas seulement : au sein du CMIT, nous sommes convaincus que cette transformation répond également à une exigence supérieure des entreprises qui attendent beaucoup plus du Marketing dans un univers IT en pleine phase de « commoditization. »

Mais est-ce vraiment le cas ou est-ce que nous nous faisons plaisir entre nous ?

Comment les entreprises évaluent-elles la performance du Marketing en général et du directeur marketing en particulier ? Quels sont les nouveaux indicateurs qui lui permettent de valoriser à sa juste valeur sa contribution au succès ?

Ce sont les questions métaphysiques que nous nous sommes posées avant de lancer cette grande étude CMIT.

Soyons honnêtes, j'espérais également trouver la formule magique des KPI qui drivent l'activité et motivent les équipes en même temps avec le bon équilibre entre quantitatif business et qualitatif métier.

Et tant qu'on y était, autant profiter de cette étude pour nous comparer à nos pairs.

Nous étions 5 mousquetaires et dès les premiers Workshops nous nous sommes rendu compte que la difficulté de la tâche serait à la hauteur de l'incroyable diversité des métiers du Marketing.

**Exemple flagrant** : Aucun d'entre nous n'avait les mêmes KPI et le même type de management.

Tout a monde a joué le jeu. Près de 170 responsables marketing ont pris le temps de répondre à toutes les questions.

Le profil des répondants est suffisamment hétérogène pour être représentatif du marketing IT en France. À forte dominante féminine (60 %), un peu moins de la moitié ont pour zone de responsabilité la France et presque 20 % une responsabilité pour le monde. La répartition entre tailles d'entreprise est dominée par les multinationales étrangères (38 % du panel), et pour plus d'une moitié entre PME et ETI. La fourchette d'âge est dominée par les quadras (42 %) précédées par les trentenaires. 20 % ont plus de 50 ans, opérant depuis plus de 15 ans. La moitié a fait des études marketing suivies par le commercial, talonné par des études d'ingénieur.

J'espère que vous trouverez des réponses à vos questions.

Une chose est certaine : le Marketing est le plus beau métier du monde et les Responsables marketing font sans aucun doute partie des plus heureux au travail.



Pierre-Antoine Thiebaut  
Marketing des Services  
chez Bouygues Telecom  
Entreprises et  
membre du CMIT

## Profil des répondants

Le profil des 170 répondants est suffisamment hétérogène pour être représentatif. A forte dominante féminine (60 %) — et pour 53 % membre du CMIT —, un peu moins de la moitié ont pour zone de responsabilité la France et presque 20 % une responsabilité pour le monde. L'entre-deux ayant un périmètre géographique en majorité EMEA (Europe, Middle-East, Africa). La répartition entre tailles d'entreprise est dominée par les multinationales étrangères (38 % du panel), et pour plus d'une moitié entre PME et ETI. Seuls 5 % opèrent dans un grand groupe français. Plus homogène, 96 % des répondants se recrutent dans l'univers technologique, éditeur, constructeur, services ou revendeurs/distributeurs. La fourchette d'âge est dominée par les quadras (42 %) précédées par les trentenaires. 20 % ont plus de 50 ans, opérant depuis plus de 15 ans. Notons que 20 % des participants ont des responsabilités marketing depuis moins de 5 ans. La moitié a fait des études marketing suivi par le commercial, talonné par des études d'ingénieur.

Portrait type du répondant : Une femme entre 40 et 49 ans avec plus de 15 ans d'expérience, plutôt heureuse à son poste étude de marketing. Elle privilégie la reconnaissance comme facteur de motivation, mais est satisfaite par son niveau de rémunération actuel et ne songe pas à changer d'entreprise sur ce seul critère. Sondage en ligne réalisé sur la période d'octobre 2016 à juillet 2017 et recueillant 170 réponses.

## Contributeurs (par ordre alphabétique)

- **Nicole Anschutz**, Global Marketing & Communications Director Devoteam et membre du CMIT @anschulte1
- **Sandrine Avenier**, Regional Marketing Director, EasyVista et Vice-Présidente du CMIT @sandrinea
- **Christophe Boitiaux**, Directeur Marketing et Communication T-Systems et membre du CMIT @ChrisBoitiaux
- **Barbara Borrel**, Director EMEA Field Marketing Kyriba et membre du CMIT @BarbaraBorrel
- **Solen Carreau**, Field Marketing Manager Panasonic Business et membre du CMIT @Solen\_Carreau
- **Matthieu Chessari**, Directeur Marketing & Ecommerce Alliance-Com et membre du CMIT @lechess
- **Valérie de Montvallon**, Senior Marketing Manager, Oracle France et membre du CMIT @Montfeu
- **Martial Delpuech**, Directeur Communication Externe et Marketing Opérationnel HUB ONE et membre du CMIT @martialdelpuech
- **Sandrine Duriaud-Leysens**, Responsable Marketing Europe du Sud & UK, Global Cloud Xchange Administratrice du CMIT @sandrineleysens
- **Estelle Frocrain**, Regional marketing Director Veritas Technologies et membre du CMIT @EstelleFrocrain
- **Jean-Denis Garo**, Directeur marketing europe du sud Mitel et vice-président du CMIT @JeanDenisG
- **Anne-Pierre Guignard**, Directrice Marketing EMEA South, Ivanti et membre du CMIT @APGuignard
- **Rosalie Lacombe-Ribault**, Directrice Marketing et Communication TALAN et membre du CMIT @rosalielacombe
- **Yacine Mahfoufi**, Directeur Marketing Digital ALE et membre du CMIT @YacineMahfoufi
- **Michel Mariet**, EMEA Director Partner marketing, Digital Transformation, Oracle et Président du CMIT @MichelMariet
- **Sonia Morand**, Head of Marketing & Communication, TOSHIBA TFIS et membre du CMIT @soniamorand
- **François Pichon**, Directeur Marketing Europe de l'ouest, Mapp Digital et membre du CMIT @fpichon
- **André Quicheron**, Head of Field Marketing Europe, Colt Technology Services et membre du CMIT @andrequicheron
- **Magali Regnault**, Senior Marketing Manager – Services Econocom Administratrice du CMIT @mag\_b\_regnault
- **Sandrine Rollin**, Senior Manager EMEA Marketing, NetApp et Administratrice du CMIT @sandrine\_rollin
- **Pierre-Antoine Thiebaut**, Marketing des Services chez Bouygues Telecom Entreprises et membre du CMIT @PAThiebaud
- **Yvanie Trouilleux**, Marketing Manager Mitel France et membre du CMIT @ytrouilleux
- **Valentine Vidal**, Marketing manager France Sennheiser et membre du CMIT @valentine\_vidal
- **Carole Winqwist**, VP Marketing Bonitasoft et membre du CMIT @cwinqwist

## Equipe projet de l'étude

**Coordination projet**  
Pierre-Antoine Thiebaut

**Equipe projet**  
Magali Regnault,  
Barbara Borrel,  
Stephanie Kidder,  
Sophie Daval

**Commentaires des résultats**  
Fabrice Frossard

**Coordination éditoriale**  
Jean-Denis Garo

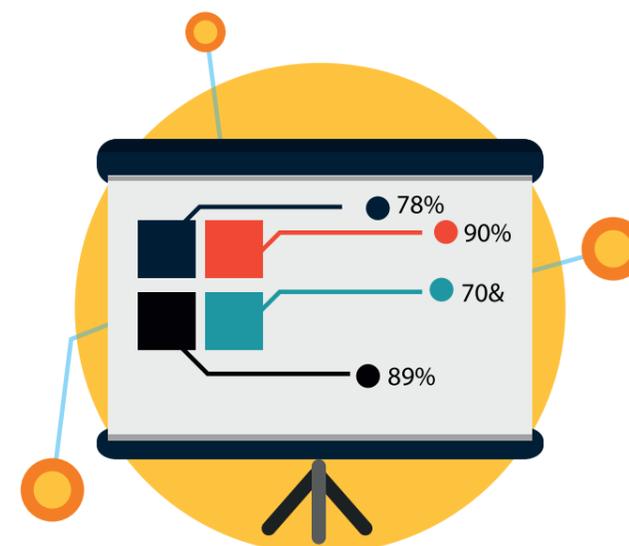
**Création graphique**  
Catherine Chevallier



## ➔ Des responsables marketing aux performances évaluées

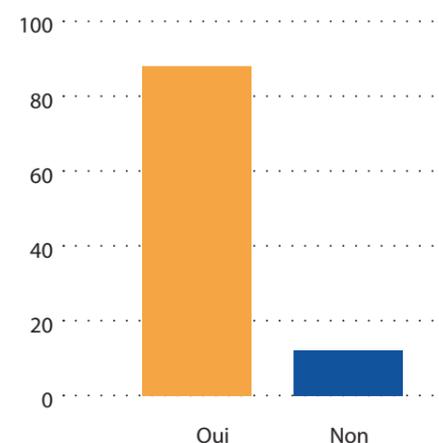
Que la performance de 87 % des directeurs marketing soit évaluée n'est pas une surprise. En revanche, que celle de 13 % d'entre eux ne le soit pas peut amener à se poser des questions d'une part sur la justification de ses actions futures et la crédibilité à y apporter, et d'autre part sur la gouvernance stratégique de l'entreprise. Du moins si l'on considère le directeur marketing comme un des garants de la performance globale de l'entreprise. Au même titre que les KPIs des actions, l'adage de Richard Quinn, selon lequel « vous ne pouvez simplement pas gérer ce que vous ne pouvez pas mesurer », s'applique aussi à la performance du directeur marketing.

Les débats sur les plateformes tierces (Pulse, Facebook Instant, AMP...) ne semble pas encore se poser avec acuité. Sans grande surprise, les infographies restent appréciées et arrivent en deuxième position des formats les plus choisis, tandis que les livres blancs et études sont réalisés par la moitié du panel.



**Valérie de Montvallon, Senior Marketing Manager, Oracle France et membre du CMIT**

### Votre performance est-elle évaluée ?



Le marketing (re)devient-il enfin « accountable » ? Il y a fort à penser que ce chiffre continuera de croître dans les mois et années à venir. En effet, les nouveaux modes d'engagement avec les prospects et la digitalisation du parcours client nécessitent une stratégie marketing totalement en lien avec les ventes pour les accompagner très en amont dans le cycle de vente.

Le challenge est néanmoins d'identifier les KPIs les plus pertinents, alignés avec les objectifs de l'entreprise. Les indicateurs

doivent mesurer à la fois l'influence indirecte (Share of Voice, pipeline influencé, taux d'engagement...) et directe (pipeline influencé, nombre de leads générés et acceptés par les commerciaux, win rate...) du marketing sur le business.

En BtoB comme en BtoC, le digital et la data apportent désormais cet éclairage sur la performance marketing en conciliant les informations issues des média sociaux, du CRM et du marketing automation.

@Montfeu

## ➔ Un rattachement hiérarchique standard

Les évaluations sont réalisées pour 95 % des répondants par leur N+1 qui est pour une grande majorité la personne à qui elle reporte directement, à savoir le DG ou VP Sales et Marketing et pour 12,9 % d'entre eux directement au Président de l'entreprise. Un rattachement hiérarchique classique et cohérent. Plus minoritaires et selon le périmètre, certains sont rattachés à leur CMO et une minorité au directeur du digital, le nouveau poste fort dans

l'organigramme des entreprises en transformation. La fréquence de l'évaluation majoritaire est annuelle, sans doute liée à l'obligation de l'entretien annuel. Pour un quart des participants, elle est semestrielle et pour 10,5 % trimestrielle. Un rythme calé sur les ajustements budgétaires intermédiaires. A noter que 16,2 % des répondants sont évalués par un collectif constitué le plus souvent du N+1 et du Comex.

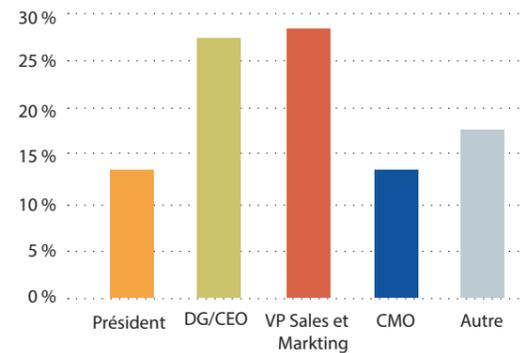


**Carole Winqvist, VP Marketing Bonitasoft et membre du CMIT**

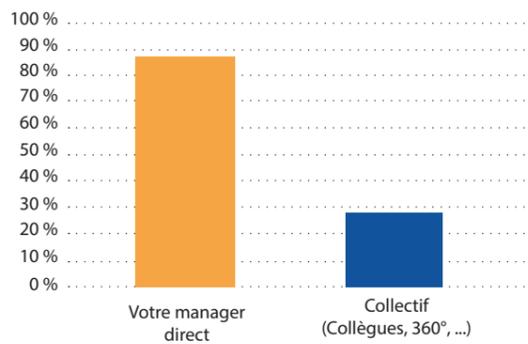
Le rattachement hiérarchique ainsi que l'organigramme du marketing masquent souvent le cœur du sujet à savoir quelle est la responsabilité de chaque fonction et comment ces fonctions collaborent-elles pour une plus grande efficacité ? Que ce soit dans un grand groupe ou dans une plus petite structure, les métiers du marketing étant très différents (contenu, demand gen, marketing produit, communication...) le principal écueil est la constitution de silos. Même si le plan marketing est bien élaboré en collaboration et que chacun connaît ses objectifs et son rôle on s'aperçoit souvent que l'efficacité n'est pas optimisée. Le rôle du management est alors de trouver les principes de collaboration qui permettront de dépasser ces silos. Le maître mot est responsabilité, ou plus précisément « ownership ». La création de responsabilités transverses et d'équipes projets plus agiles permettent entre autres de créer un cadre à cette performance améliorée.

@cwinqvist

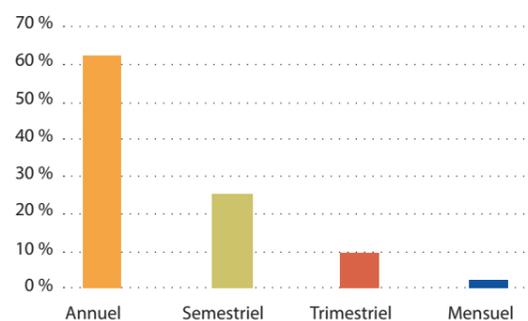
### A qui reportez-vous directement ?



### Qui vous évalue ?



### Quel est le rythme de votre évaluation personnelle ?



## ↘ Un incentive pour le marketeur ?

Au même titre que les commerciaux, les trois quarts des directeurs marketing possèdent une part variable de leur rémunération allant pour la moitié d'entre eux de 1 à 15 % de leur rémunération totale. La ventilation au-delà de 15 % est dégressive : 13,8 % ont une part variable de 16 à 20 %, et moins de 10 % une part supérieure à 20 %. Presque un quart des répondants ne bénéficie pas de ce type de rémunération. Pour plus de la moitié des bénéficiaires, cette part sera contractuelle sur lettre d'objectifs, tandis que l'autre partie des répondants obtiendra ce variable sous forme de bonus lié à des objectifs détaillés, mais non contractuels.

Cette rémunération avec des parts variables pour les directeurs marketing est dans la logique des choses, le responsable marketing possède la plupart du temps une action directe sur le chiffre d'affaires de l'entreprise. Une cohérence que l'on retrouve dans la construction des objectifs (Q8) comprenant pour 70 % des répondants une part sur les résultats financiers de l'entreprise, soit globaux, soit du périmètre couvert par le responsable marketing. L'autre grand pan constitutif de la variable repose sur la satisfaction client.



**INCENTIVER LE MARKETING SUR LA PRISE DE COMMANDES OU SUR LE CHIFFRE D'AFFAIRES – LA CLÉ DE L'ALIGNEMENT ENTRE MARKETING ET VENTES**

**André Quicheron, Head of Field Marketing Europe, Colt Technology Services et membre du CMIT**

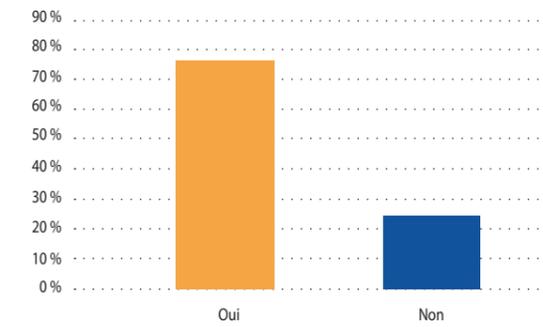
Le rattachement hiérarchique ainsi que l'organigramme du marketing masquent souvent le cœur du sujet à savoir quelle est la responsabilité de chaque fonction et comment ces fonctions collaborent-elles pour une plus grande efficacité ? Que ce soit dans un grand groupe ou dans une plus petite structure, les métiers du marketing étant très différents (contenu, demand gen, marketing produit, communication...) le principal écueil est la constitution de silos.

Même si le plan marketing est bien élaboré en collaboration et que chacun connaît ses objectifs et son rôle on s'aperçoit souvent que l'efficacité n'est pas optimisée. Le rôle du management est alors de trouver les principes de collaboration qui permettront de dépasser ces silos. Le maître mot est responsabilité, ou plus précisément « ownership ». La création de responsabilités transverses et d'équipes projets plus agiles permettent entre autres de créer un cadre à cette performance améliorée.

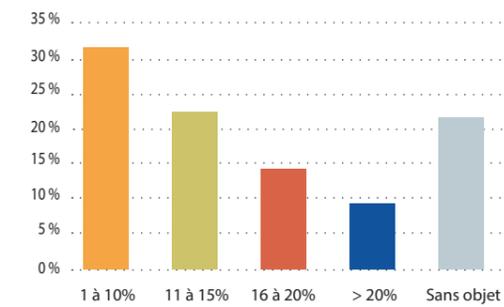
@andrequicheron



## Avez-vous une part variable liée à des objectifs prédéfinis ?



### Quel est le pourcentage de votre part variable ?



**Rosalie Lacombe-Ribault, Directrice Marketing et Communication TALAN et membre du CMIT**

Oui, j'occupe une fonction support ! Une fonction support au développement du business ! Si je ne contribue pas au développement du business alors mon poste n'a pas de raison d'être. C'est pour cette raison qu'une partie non négligeable de ma rémunération est variable. Elle est liée à la fois à l'atteinte d'objectifs financiers collectifs ainsi qu'à l'atteinte d'objectifs individuels.

Grâce à l'avènement du digital et à la donnée qu'il génère, il est aujourd'hui possible de suivre, monitorer et mesurer l'efficacité des actions marketing et de communication. Que ce soit sur des sujets B2B, B2C et/ou de marque employeur, comme c'est le cas dans mon domaine, beaucoup d'indicateurs et de KPIs existent. Le tout est d'identifier ceux qui sont pertinents pour chaque business et de déterminer leur « juste » niveau à atteindre.

Loin de moi l'idée de devenir une machine et de ne fonctionner que sur la base de chiffres sans laisser de place à l'inspiration, la créa-

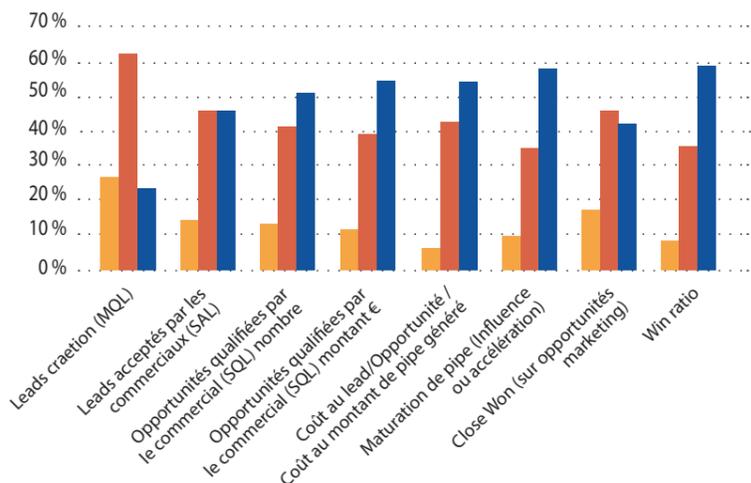
tivité et la prise de risque. Nous ne sommes pas des robots et je doute qu'à court terme, une intelligence artificielle puisse nous remplacer ; mais pouvoir utiliser la donnée pour être encore plus efficace et pertinent dans nos approches est selon moi une chance et une réelle opportunité.

Il faut la saisir jusqu'au bout en intégrant ses chiffres dans notre rémunération. Afin que le Marketing et la Communication soient légitimement reconnus comme des contributeurs au développement du business - ce qu'ils ont toujours été... Mais aujourd'hui nous avons plus de data pour le démontrer.

CQFD.

@rosalielacombe

### Lead generation : quantitatif



■ KPI métier  
■ KPI rémunération  
■ Non concerné



Anne-Pierre Guignard, Directrice Marketing EMEA South, Ivanti et membre du CMIT

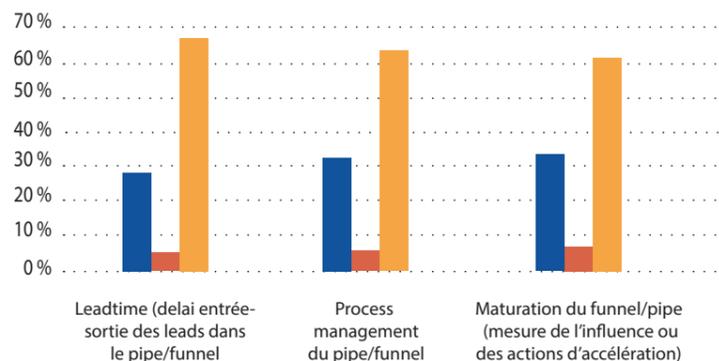
Avec la transformation digitale, les entreprises ont vu le nombre de dashboards et d'indicateurs « exploser ». La direction Marketing ne fait pas exception, et définit des KPIs pour piloter le marketing automation, les media sociaux, le trafic des sites web (visites, demandes de démo, téléchargements...), les campagnes Adwords/PPC, le chat, l'Account Based Marketing, les évènements ou webinars... C'est sur la base de ces indicateurs que sera décidé le budget et le plan marketing de l'année suivante.

Il me paraît tout à fait pertinent de mesurer le marketing sur sa contribution au business de l'entreprise : nombre de MQL (Marketing Qualified Lead) et de SQL (Sales Qualified Lead),

nombre de nouveaux clients, pourcentage du pipeline généré ... Le Marketing a tout à gagner à mesurer sa performance pour justifier les investissements, voir des investissements supplémentaires. Encore faut-il choisir et suivre les indicateurs pertinents pour l'entreprise ?

@APGuignard

### Lead generation : qualitatif



Sandrine Avenier, Regional Marketing Director, EasyVista et vice-présidente du CMIT

La création de nouvelles opportunités business est clairement la priorité pour le marketing aujourd'hui. Pourquoi et comment le mesurer ?

Plusieurs points sont essentiels pour bien mesurer la lead Gen Il faut avoir les bons outils en place qui puissent réellement faire la traçabilité des actions marketing du nurturing à la vente via le MQL (BANT/CHAMP). L'idéal étant qu'il inclut tous les éléments d'influence de la vente. L'interopérabilité entre le marketing automation et le CRM est donc critique. Il faut intégrer un maximum d'informations y compris budgétaires afin d'obtenir le ROI marketing. Enfin il faut avoir les bons processus en place afin de bien établir les différentes étapes entre les ventes et le Marketing et vérifier le taux de conversion des MQL fournis.

Tout ceci afin d'identifier l'apport du marketing au nouveau business de l'entreprise. Mais également valider le choix des actions marketing menées et vérifier leurs résultats. Enfin ceci permet d'optimiser son budget et assurer les investissements futurs.

@sandrinea



### KPI métier ou rémunération ?

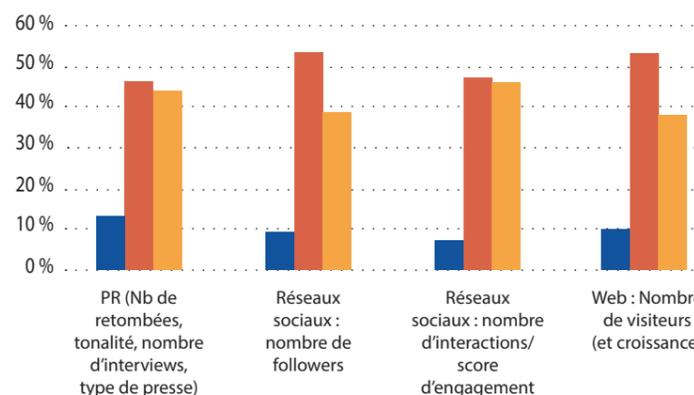
La génération de leads est un des tops objectifs sur la To-do du marketing. Cette métrique est le plus souvent difficile à mesurer tant le cheminement avant d'arriver au closing est souvent erratique. La question de l'attribution reste épineuse. Pour autant, la création de leads compte pour 25 % des participants au questionnaire dans la fixation de la part variable, et pour 61,6 % ne sera qu'une mesure métier. Si les autres étapes du funnel sont prises en compte dans la rémunération, ce sera de manière très minoritaire avec toutefois une crête pour 17,7 % des répondants motivés sur les ventes gagnées suite à une opportunité amenée par le marketing. Dans le détail du MQL (marketing qualified lead), la variable liée à l'acqui-

sition de nouveaux clients est prédominante. Si la génération de lead est facile à mesurer, son aspect qualitatif reste plus délicat, que ce soit le leadtime, la gestion du process ou encore la maturation du funnel, ces aspects restent pris en compte de manière très marginale pour la rémunération et concernent moins de 7 % des répondants et ne sont pas pris en compte pour plus de 60 % d'entre eux. Un tiers considère ces aspects comme une métrique métier.

Au final, ces étapes du funnel (MQL, SaL, SQL, etc.) et le travail de leadgen sont pour la plus grande partie des répondants un KPI métier parmi tant d'autres et pour quasiment la moitié hors de leur périmètre.

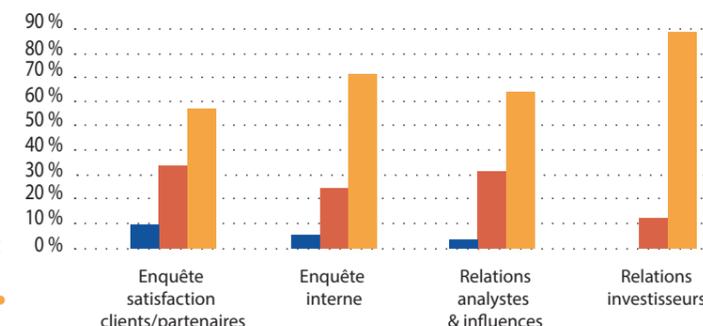
### Visibilité et Branding : les PR plus importants que les réseaux sociaux ?

Le thème de la visibilité et du branding semble clivant si l'on en juge par le nombre de répondants non concernés par les questions posées, particulièrement sur son aspect qualitatif. Sur l'aspect quantitatif, le point saillant des réponses porte sur les PR pour lesquels 12,2 % des répondants sont impliqués en termes de rémunération variable et 45,8 % en tant que KPI métier. Pour plus de la moitié des répondants, les PR sont clairement dans le périmètre métier. A l'identique les interactions sociales et le trafic généré sur le site web participent de l'action marketing ou, à tout le moins, font partie des KPIs métiers pour la moitié des répondants et participent de leur rémunération pour 10 % d'entre eux. Sur l'aspect qualitatif, hormis les enquêtes sur la satisfaction client ou partenaire, les items plus institutionnels à l'instar de la relation investisseur ou analyste concernent peu les responsables marketing. Tout comme les relations avec les influenceurs, pourtant vues comme le sujet marketing pour 2017.



### Awareness et branding : quantitatif

■ KPI rémunération  
■ KPI métier  
■ Non concerné



### Awareness et branding : qualitatif



Sandrine Rollin, Senior Manager EMEA Marketing, NetApp et Administratrice du CMIT

L'évaluation du marketing a résolument changé avec l'arrivée des outils et du marketing digital. Grâce à l'automatisation et aux données, le marketing est ainsi devenu plus facilement mesurable. Nombre de leads générés, taux d'acceptation par les ventes, taux et montant de conversion en opportunités, etc. sont autant d'indicateurs mesurant la performance du marketing sur les opportunités commerciales qu'il crée, voire au revenu généré par ses actions.

Cependant, cela ne traduit pas encore complètement un alignement parfait avec les ventes, où se discute encore trop souvent la frontière des responsabilités pour chaque étape de l'entonnoir des ventes. A exigence de qualité des leads marketing, s'impose la même exigence de qualité du suivi par les ventes.

De plus, dans certains secteurs, le processus d'achat lui-même se transforme et devient de plus en plus digital, virtuel et il s'agit là pour le marketing de poursuivre sa transformation et de devenir plus prédictif afin de devenir un véritable moteur de vente.

@sandrine\_rollin



### POURQUOI FAUT-IL ÉVALUER LES PERFORMANCES MARKETING ?

**Martial Delpuech, Directeur Communication Externe et Marketing Opérationnel HUB ONE et membre du CMIT**

Positionnement SEO, taux d'engagement, viralité naturelle... les services marketing disposent aujourd'hui de nouveaux KPI (Key Performance Indicators) qu'il convient de comprendre et utiliser. Chiffre d'affaires et part de marchés ne suffisent plus à appréhender une marque et son environnement.

L'apparition constante de nouveaux marchés, les nombreux canaux de communications et la multiplication des indicateurs de performance

complexifient inévitablement l'écosystème marketing. Le pilotage de la marque, qu'elle soit BtoB ou BtoC, est devenu une activité multidimensionnelle.

Érigé en nouvel El Dorado de la relation client, le Big Data ouvre vicieusement autant de pièges que d'opportunités. Dans ce foisonnement exponentiel de données, il est capital de faire des choix, au risque de perdre sa vision marketing. Il faut pour cela définir ses propres KPI permet-

tant d'évaluer la performance des différentes actions menées afin d'apporter des corrections itératives par la suite. A l'heure où la fidélisation du client et l'instantanéité de sa réaction sont des enjeux majeurs, on ne peut plus lancer une campagne massive en attendant passivement ses conséquences sur ses parts de marché.

@martialdelpuech



**Yacine Mahfoufi Directeur Marketing Digital ALE et membre du CMIT**

Les résultats de l'étude sont plutôt conformes à la réalité du terrain, la majorité des directions marketing ont des objectifs de trafics sur leur site web, mais c'est plutôt le SEM qui peut représenter l'ensemble des activités liés au développement du trafic puisqu'il intègre le SEO et le SEA. Le taux de rebond voulant tout dire et son contraire il me semble peu approprié à l'évaluation de la performance du marketing digital.

• Les notions de personas et de comptes cibles ne sont pas non plus clairement identifiées comme paramètres d'évaluation là où des tendances comme l'ABM poussent dans ce sens, mais sans doute est-il encore trop tôt pour qu'elles rentrent dans les critères d'évaluations du marketing digital.

@YacineMahfoufi

Il est intéressant de constater que :

- peu d'organisations sont encore mesurées sur l'origine du trafic ( affiliation, réseaux sociaux, Presse) preuve que tout reste à faire dans ce domaine
- la partie génération d'opportunités n'est pas citée comme élément de mesure là où on sait qu'un site bien pensé pour capturer l'attention des prospects peu générer beaucoup plus de leads qu'une campagne avec une landing page dédiée.



**Matthieu Chessari, Directeur Marketing & Ecommerce Alliance-Com et membre du CMIT**

Fortement liée au branding, il est en sommes toute logique de voir une partie des répondants avoir un part variable de leur rémunération liée aux différents aspects de l'acquisition de trafic. Ces différentes mesures (SEO, SEM et taux de rebond par exemple) sont bien souvent des facteurs déterminants du succès des différentes campagnes de content marketing.

Il est cependant surprenant de voir que sur des aspects de marketing digital, peu de répondants ne soient évalués et/ou rémunérés sur des données liées à la conversion de

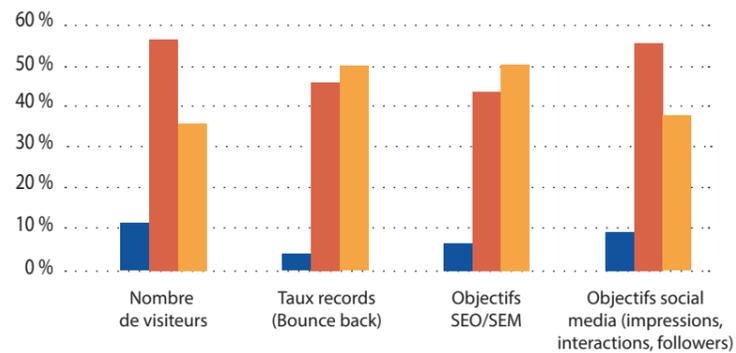
leurs différents canaux online. Facilement mesurables, les données liées à la création de comptes clients, au taux de conversion d'un site ecommerce, à la valeur de son panier moyen ou son taux d'abandon, le taux de conversion d'une landing page sont aspects qui apparaîtront certainement dans les prochaines études. Il en va de même pour les metrics des campagnes social media : nombre de followers, de vues, de likes ou de partages.

@lechess

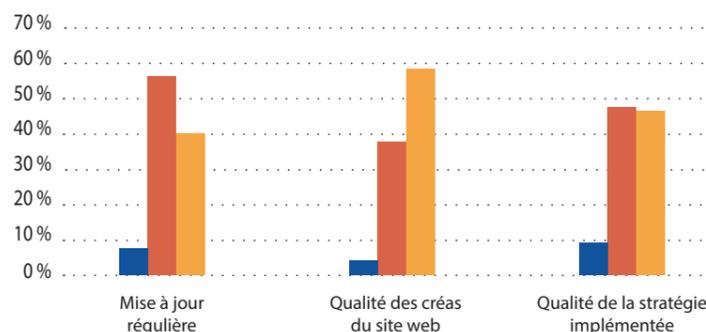
## ➔ Performance digitale : le trafic avant toute chose

Nombre de visiteurs taux de rebond, SEO/SEM, réseaux sociaux, la moitié des répondants est concernée par la performance liée à la création d'une audience et 10 % d'entre eux incitent sur le trafic généré. Plus étonnant, 3,8 % des participants voient le SEO et le SEM comme une variable de leur rémunération. A titre d'aparté nous osons espérer que la compétence dans la lecture des analytiques est avérée, le taux de rebond est sans doute la variable la plus délicate et longue à interpréter. Cette prise en compte, de même que le SEO explique sans doute que la mise à jour régulière du site et la qualité de stratégie implémentée influent sur l'évaluation de quasi 9 % des répondants. Quoi qu'il en soit, ces variables sont bien des KPI métiers importants pour la moitié des participants, en cohérence avec les questions sur le branding.

Digital performance (web et Réseaux sociaux) : quantitatif



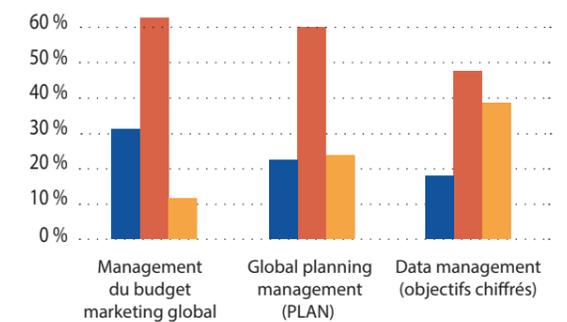
Digital performance (web et Réseaux sociaux) : qualitatif



■ KPI rémunération  
■ KPI métier  
■ Non concerné

## ➔ Marketing Operations : le cœur de métier

La gestion du budget marketing est au cœur de la fonction du CMO, ce qui explique son importance à la fois en KPIs métier (pour 64,4 % des répondants) et que ce périmètre soit important dans la rémunération, variable ou non, pour un tiers des répondants. A l'identique, le PLAN est quasiment un KPI de hauteur identique au précédent, mais impacte un peu moins la rémunération. Peut-être certains incorporent-ils cette fonction dans la précédente tant elle peut être consubstantielle de la gestion globale du budget. Reste la gestion de data, un KPI pour la moitié des répondants, mais peu impactant en tant que KPI de rémunération. Gageons que les années à venir verront ce dernier poste prendre de l'importance au regard de l'importance de la data pour le marketing.



Marketing opérations : quantitatif

■ KPI rémunération  
■ KPI métier  
■ Non concerné

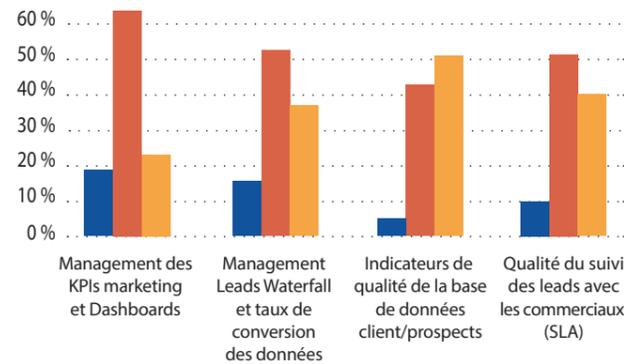
## ➔ Le suivi de lead, un sujet métier, pas de motivation

Si il est un KPI métier, surtout en B2B, c'est bien celui de la gestion des leads. Que ce soit la gestion des KPIs, des taux de conversion et waterfall, du suivi des leads avec les commerciaux ou encore les indicateurs de qualité, ces sujets sont pour plus de la moitié des répondants des KPIs métiers, et sans doute sans spéculer

plus avant, d'importance variable selon les univers d'évolution du CMO. Pour autant, la variable de rémunération sur ce KPI est faible, pas plus de 17 % des participants au questionnaire n'ayant cet item dans leurs objectifs de rémunération.

### Marketing opérations : qualitatif

■ KPI rémunération  
■ KPI métier  
■ Non concerné



**Nicole Anschutz, Global Marketing & Communications Director Devoteam et membre du CMIT**

De nos jours, la gestion du budget Marketing doit laisser de l'espace à la flexibilité et à l'innovation. Concrètement, un budget Marketing devrait être alloué pour 2/3 à des projets définis, et laisser 1/3 pour l'innovation et l'expérimentation de nouveaux concepts et de nouvelles technologies. Sans oublier de mesurer l'efficacité des actions et campagnes Marketing tout au long de l'année, afin de s'assurer que le budget est alloué aux projets prioritaires et à ceux qui affichent les meilleurs résultats, le meilleur ROI.

De ce fait, les CMOs doivent développer des compétences et un état d'esprit qui permettent de gérer des projets complexes. Les changements dans les comportements d'achats des clients et les nouvelles technologies redéfinissent la nature même de créativité dans le Marketing. Il s'agit de créer de la valeur pour l'entreprise, basée sur l'engagement et l'interaction avec toute l'organisation, et tenant en compte l'intégralité de l'expérience client. Finalement, utiliser des données pour prendre les bonnes décisions et mesurer l'efficacité des actions menées.

@anschulte1



**Magali Regnault, Senior Marketing Manager – Services Econocom et administratrice du CMIT**

Moins de 20% des marketeurs objectivés financièrement sur la création de leads contre près de deux fois plus sur la tenue du budget... la marche à franchir quant à la perception de l'apport de valeur du service Marketing reste haute... Relevons le défi. D'abord en étant de plus en plus proactifs : rapprochons-nous des sales, faisons bouger les lignes, prouvons-leur concrètement que la frontière Marketing / Sales est devenue poreuse.

Osons proposer des KPIs financiers à même de prouver que notre action a, dans les faits, un réel impact chiffré sur le business global de l'entreprise. Certes, nous ne sommes pas les seuls responsables de la génération et conversion des leads. Mais un commercial n'est pas non plus seul responsable d'une affaire gagnée sur laquelle il est rémunéré. Assumons notre rôle tout au long du parcours client et imposons-le dans nos objectifs. Pour faire évoluer la place du marketing dans nos organisations.

@mag\_b\_regnault



## ➔ Le content marketing devient un vrai KPI métier

Que ce soit la stratégie de marketing de contenu et le nombre de contenus, plus de la moitié des répondants en font un KPI métier, preuve de l'importance de cette pratique dans le métier du marketing. Une pratique qui trouve ses limites dès qu'il s'agit de croiser cette technique avec la mise en place d'outils de type DMP et DAM. Deux outils qui il est vrai se destinent à des structures avec de multiples sites à fort trafic pour la DMP (plateforme de gestion de la donnée) et pour entreprises avec de nombreux actifs et échanges digitaux pour la DAM (plateforme de gestion des médias). Et, en dernier ressort, la mise en œuvre de ces plateformes est clairement du ressort du responsable digital, CDO ou autre. Le marketing en étant l'exploitant. Au final, tant sur l'aspect quantitatif que qualitatif, la gestion du contenu reste peu impactante sur la rémunération des CMO, et une bonne moitié d'entre eux ne sont pas concernés par ces sujets.



**Jean-Denis Garo Directeur marketing Europe du sud Mitel et vice-président du CMIT**

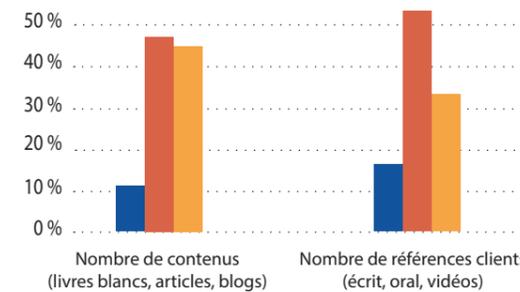
Si le contenu est devenu Roi, il faut bien avouer que l'on frise l'infobésité en la matière. Il y a contenu et contenu, et la curation est loin d'être un remède miracle. Pour se différencier, il faut être encore plus pertinent, attractif, interactif que ses concurrents. Et ce que nous montrent les résultats de l'étude, c'est qu'un contenu isolé n'a que peu d'intérêt alors qu'un contenu « rentable » est intégré dans une stratégie moyen/long terme, enrichi de différents assets, avec des publications régulières. «La répétition fait la réputation» nous dirait Marcel Bleustein-Blanchet.

D'ailleurs la création de contenu ne représente qu'une faible part du temps à consacrer à ce sujet. En effet, une fois le contenu créé, il faudra investir deux fois plus de temps pour le promouvoir, pour sensibiliser les influenceurs de toutes sortes, suivre sa vie, engager les lecteurs, les nurturer, les transformer etc.

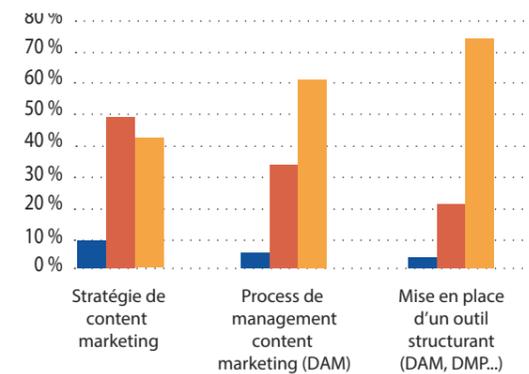
@JeanDenisG

### Content Marketing : quantitatif

■ KPI rémunération  
■ KPI métier  
■ Non concerné



### Content Marketing : qualitatif



## ➔ Les partenaires ? Oui, parfois...

La cogénération de leads via des partenaires fait partie du paysage du CMO. De là à dire que cela influe sur les KPI de la rémunération, ce serait excessif, hormis un léger impact du nombre de leads générés pour 11 % des répondants, tout comme l'aspect événementiel partenaire. Les deux tiers des répondants sont moyennement concernés par le sujet des partenariats et pour ceux qui le sont, les effets de ces partenariats sont des KPIs métiers comme un autre.



**Solen Carreau, Field Marketing Manager Panasonic Business et membre du CMIT**

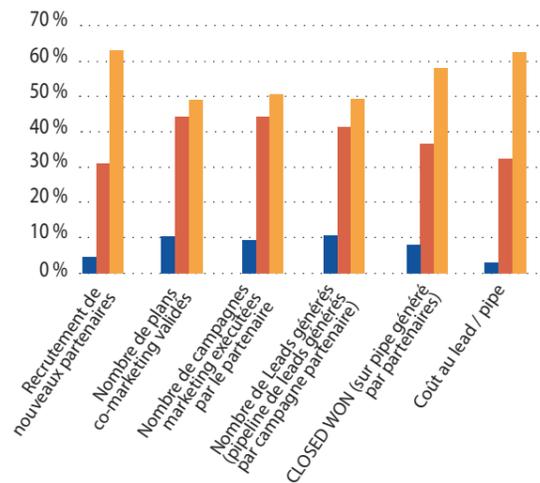
Que l'on soit directeur technique, commercial ou marketing, dès que nous investissons dans un projet, il est essentiel de pouvoir mesurer un Retour sur Investissement (ROI). Aussi, les activités marketing avec les partenaires sont effectivement un élément essentiel dans la stratégie en marketing et communication. Il est essentiel de définir des indicateurs de performances aussi bien qualitatifs que quantitatifs, tant sur le nombre de leads générés et finalisés par une vente, la qualité du lead, mais également le nombre de campagnes ou d'événements réalisés avec le Channel...

La cogénération de leads via des partenaires n'est donc qu'un des nombreux indicateurs à prendre en compte dans la rémunération. Et sans nul doute, c'est bien davantage la croissance de la contribution au revenu qui a un impact significatif sur la rémunération des leaders marketing.

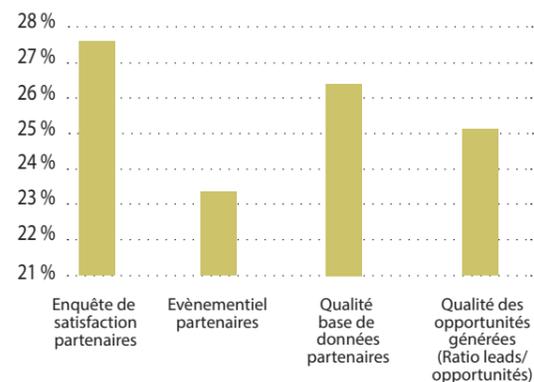
@Solen\_Carreau

■ KPI rémunération  
■ KPI métier  
■ Non concerné

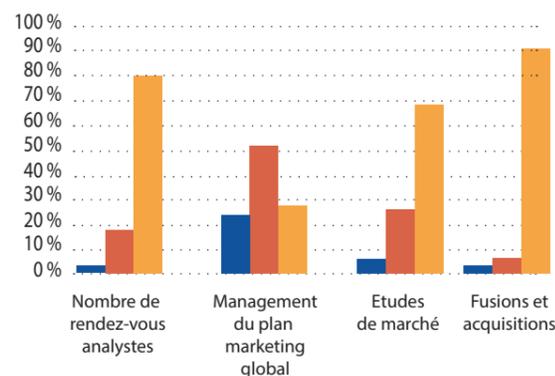
### Partner Marketing : quantitatif



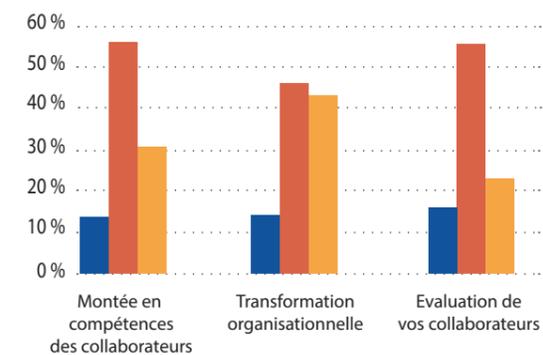
### Partner Marketing : qualitatif



### Marketing stratégique



### Management équipe Marketing



## ➔ Marketing stratégique : la gouvernance du plan marketing avant toute chose

Au même titre que le marketing opérationnel, le marketing stratégique relève quelques surprises. Ainsi, il est logique que 25 % des répondants aient un KPI de rémunération sur leur management du plan marketing global et, que pour 52 % d'entre eux cela soit un fort KPI métier. Les surprises sont plutôt à rechercher du côté des études marché : 69 % des répondants ne sont pas concernés et ce n'est un KPI métier que pour 25 % d'entre eux. Les chiffres sont encore plus élevés et nous pouvons le comprendre sur les questions portant sur les nombres de rdv avec les analystes et les fusions et acquisitions. La plupart du temps ces fonctions relèvent de la DAF et du DG, parfois du CMO mais très occasionnellement.



**Valentine Vidal Marketing manager France Sennheiser et membre du CMIT**

Activités marketing et commerciales sont intimement liées et ne vont plus l'une sans l'autre. Instaurer des indicateurs de performance est primordial pour pouvoir démontrer facilement le ROI des actions marketing et des budgets engagés. Être capable de mesurer les résultats de façon lisible et efficace pour tous – notamment les fonctions commerciales – est un moyen de faire passer la fonction marketing du centre de coûts à un levier supplémentaire pour générer davantage de CA pour l'entre-

prise. C'est aussi un moyen évident pour le marketeur d'améliorer en permanence ses actions afin de proposer de nouvelles orientations toujours plus adaptées aux besoins d'un marché en perpétuelle évolution. Et enfin un excellent moyen d'évaluer son propre travail et d'améliorer sa motivation !

@valentine\_vidal



**Yvanie Trouilleux Marketing Manager Mitel France et membre du CMIT**

Le plan marketing opérationnel découle du marketing stratégique. Il expose les tactiques pour mettre en place la stratégie marketing. Il évolue dans sa forme, et s'adapte aux nouvelles évolutions du marketing (ABM, DMP, marketing mobile etc.)

Pourtant si de nombreux indicateurs de performance existent (du taux d'impression au taux d'ouverture, du nombre d'abonnés au ROI d'une campagne de lead generation), essentiels pour s'assurer d'une bonne performance et du bon choix de la tactique, des

KPI complémentaires sont à considérer. La mise en place de plans marketing avec les partenaires (B2B) et l'utilisation des fonds co-marketing associés deviennent aussi des indicateurs de performance, particulièrement pertinents dans la mesure de l'engagement avec le partenaire.

Les KPIs sont par ailleurs de plus en plus partagés avec les équipes commerciales, assurant ainsi une cohérence stratégique d'entreprise et reflétant la contribution de chacun au chiffre d'affaires. Ce qui confirme la tendance

de fond de l'alignement du marketing sur les ventes.

L'ensemble de ces indicateurs doit aussi être au service d'un indicateur plus global qui sera celui de la gouvernance du plan marketing stratégique avec des incidences bien réelles et pragmatiques : défendre les budgets, et piloter la performance du marketing à l'échelle de l'entreprise.

@ytrouilleux

## ➔ Management des équipes marketing : une répartition homogène

Que déduire des réponses ? Que 15 % des répondants sont des managers et à ce titre voient dans cette fonction un objectif de leur variable ? Ou que pour plus de la moitié cette fonction fait partie du périmètre et s'inscrit dans le tableau de bord de pilotage. Les deux sans doute. Ou a contrario que plus d'un tiers nos répondants ne sont pas concernés.



## Des KPI satisfaisants pour le métier, sans plus

Les indicateurs de performance représentent-ils bien le métier?

Réponse en demi-teinte avec une majorité de répondants optant pour le bien, si l'on considère que sur une échelle de 1 à 4, 2 est satisfaisant.



## Une évaluation de la performance moyennement sérieuse

A l'identique de la question précédente, le sérieux de l'évaluation de la performance par le management est considérée comme satisfaisante avec une majorité de réponses au milieu de l'échelle. A bien y réfléchir, au regard du nombre de KPIs métiers possibles, une évaluation granulaire est rare. Combien de CMO sont évalués sur la performance globale des campagnes et majoritairement sur un aspect quantitatif? Sans doute la majorité.

Sans KPI, la fonction marketing perd en crédibilité et influence au sein de son entreprise. Le temps des budgets marketing alloués sans preuve de retour sur investissement est révolu. La Direction générale, financière et commerciale veut comprendre et connaître le résultat des actions engagées.

Si tout ne se résume pas aux leads et opportunités commerciales générées, il faut se mettre d'accord sur les objectifs de chacun des investissements.

Le digital permet aujourd'hui de traquer les interactions avec son audience. Nombre de citations, de partages, de likes sur les réseaux

sociaux, nombre de visiteurs uniques sur le site web et qualification de son audience via de l'IP tracking... les technos sont multiples pour permettre au marketeur de justifier ses budgets. De même le manager doit challenger ses équipes par des KPIs objectifs, atteignables et mesurables.

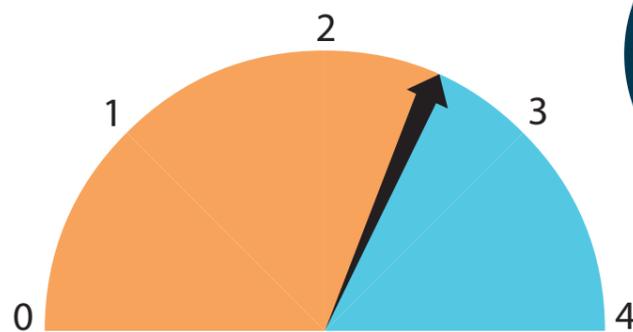
La responsabilité du Directeur Marketing est de démontrer au quotidien la contribution de son département à la croissance de l'entreprise, transformant ainsi sa fonction en un centre de profit.

@ChrisBoitiaux

**Christophe Boitiaux, Directeur Marketing et Communication T-Systems et membre du CMIT**



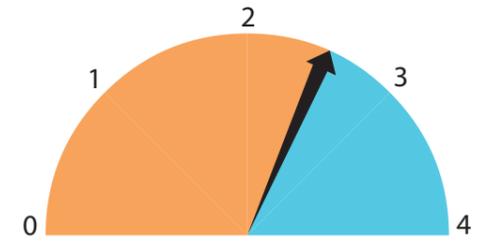
Comment jugez-vous le sérieux de l'évaluation de votre performance par votre management?



## Une reconnaissance du métier par l'entreprise : bien

Nonobstant un manque de sérieux dans l'évaluation noté par la majorité des répondants, la contribution du marketing par l'entreprise semble un fait acquis avec là aussi une majorité de CMO satisfait, sans plus. Un résultat cohérent au regard des deux précédents items, mais toutefois étonnant au regard de l'importance de la fonction dans la mise en place de la stratégie de l'entreprise.

Selon vous, la contribution du marketing au succès de votre entreprise est-elle correctement prise en compte par le top-management?

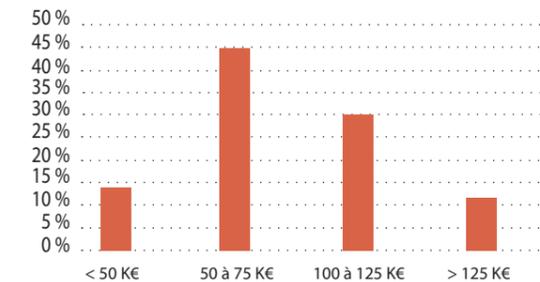


## Une rémunération hétérogène avec une augmentation générale, mais modérée en 2016

Du simple au triple, les salaires déclarés par les répondants s'étalent de moins de 50 k€ à plus de 125 k€. Toutefois, la fourchette de salaire moyenne des responsables marketing se situe entre 50 k€ et 75 k€, et pour quasi un tiers au-delà de 100 k€, prime d'objectif incluse. En termes d'augmentation, les salaires ont connu une hausse de 1% pour 40% des répondants et plus de 5% pour 21% d'entre eux. Les 38% restant ont vu leur émoluments varier de plus 2% à 5%.

La répartition des augmentations sur les 4 dernières années se répartit de manière homogène par quartile de 0% à 10% avec une majorité de responsables marketing augmentés de 2 à 5% (28,3%) et 23,5% ont connu une augmentation de plus de 10%. En contrepartie sur cette même période, la part variable est restée fixe pour 69% des répondants, tandis que son évolution s'est faite au détriment du salaire fixe pour 4% d'entre eux.

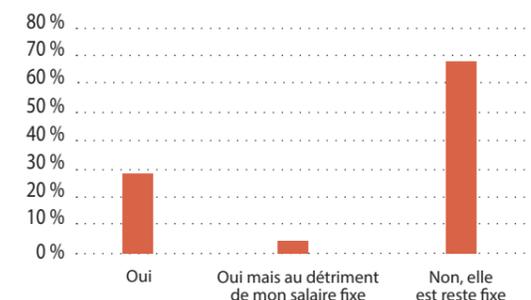
Quel est votre niveau de salaire 2016 à objectif atteint?



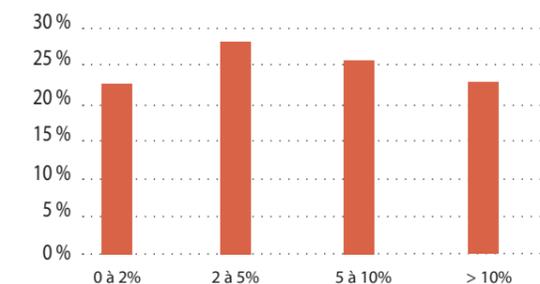
Quelle est votre augmentation 2016?



Est-ce que votre part variable a augmenté au cours des 4 dernières années (en %)



Quelle a été votre augmentation sur les 4 dernières années (2016 inclus)



## ➤ Un périmètre étendu dominé par l'opérationnel

Dire que la fonction marketing a évolué relève de la litote. Avec la montée en puissance du digital, le marketeur a progressivement étendu son champ d'action à la sphère Internet en transposant ses techniques à ce nouveau terrain de jeu. De là, il monte progressivement en compétence sur une sphère plus technique à la croisée des chemins avec la DSI dans l'outillage métier. De fait, si la majorité des répondants évolue dans un marketing mix classique (marketing central et opérationnel, com et PR, stratégie) le périmètre fonctionnel s'étend largement au marketing digital, à la gestion des bases de données, au « customer success » et même au storytelling. Certains répondants sont aussi et logiquement au cœur de la transformation numérique. Trop peu d'ailleurs si l'on considère la transformation numérique comme un réalignement de l'entreprise autour de l'expérience client dont, a priori, le CMO est le principal responsable...



Michel Mariet

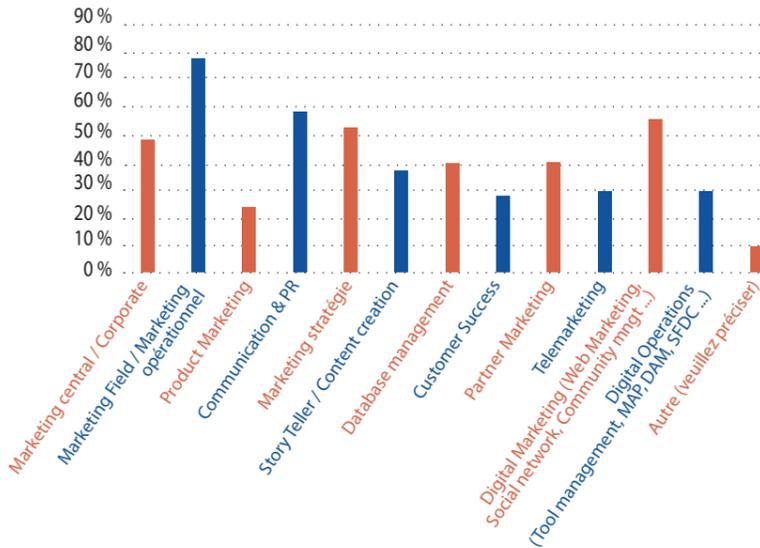
**Michel Mariet, EMEA Director Partner marketing, Digital Transformation, Oracle et Président du CMIT**

L'évolution des métiers et l'apparition de nouvelles missions sont une opportunité à saisir. Les indicateurs permettent l'évaluation de l'activité mais ils sont aussi un enjeu de mesure de la contribution et donc de la valeur que crée le marketing dans l'entreprise. Transposer le jeu d'indicateurs existants, à commencer par les leads, est une erreur. Il faut créer et choisir des KPIs qui seront compris et partagés au niveau du comité de direction en ayant un sens business. A l'ère du digital, les données accessibles avec les nouvelles pratiques marketing doivent traduire l'impact de l'activité du community manager, des campagnes co-pilotées avec les partenaires ou de la production de contenus par exemple. Si l'indicateur lié à l'impact social media reste délicat à construire, les nouveaux outils marketing \_Automation, ABM ...\_ facilitent la définition d'indicateurs simples qui sont un facteur d'alignement et de cohésion avec les ventes ... et de reconnaissance !

@MichelMariet



### Quel est votre périmètre de responsabilité ?



**UNE CULTURE DIGITALE INDISPENSABLE AU MÉTIER DE MARKETING**

**Sandrine Duriand-Leysens, Responsable Marketing Europe du Sud & UK, Global Cloud Xchange et administratrice du CMIT**

Poussé par les nouvelles technologies et les usages qui en découlent, le marketing devient de plus en plus digital. Il est désormais intégré à 100% à la stratégie globale des entreprises. Les compétences demandées évoluent aussi. La culture digitale est un pré-requis. Le responsable marketing doit pouvoir gérer des projets digitaux et mobiles, choisir les bons leviers de performance, maîtriser les outils d'analyse et les réseaux sociaux et savoir gérer les données. Marketing automation, SEO, solutions big data, aisance rédactionnelle font désormais partie de compétences recherchées.

De nouveaux métiers apparaissent pour analyser et utiliser toutes les données récoltées, accompagner la mobilité grandissante des usages et améliorer l'expérience utilisateur. A savoir maintenant si ce seront des métiers à part entière ou des compétences requises à ajouter à une liste déjà longue. Spécialisation ou polyvalence ?

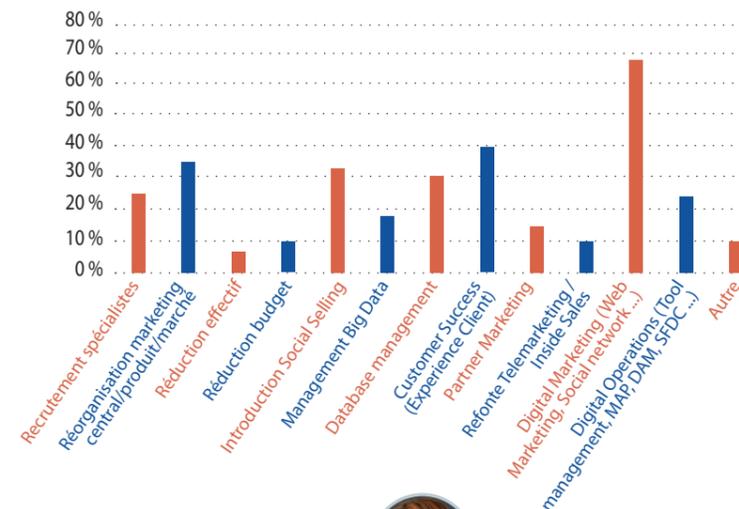
@sandrineleysensKPI

## ➤ Le marketing digital en tête des priorités pour 2017

Quelles sont les trois priorités des responsables marketing pour 2017 ? doit-on être étonné si en tête de liste la plupart positionnent le marketing digital ? Sans doute pas. D'une part le marketing digital est quasiment devenu le marketing avec une déclinaison off-line, mais, d'autre part, l'extension sémantique du marketing digital est telle qu'elle recouvre et dépasse quasiment tout le spectre opérationnel du marketing. Que l'on songe au panel d'outils à disposition et des possibilités quasi infinies d'acquisition. La chaîne de valeur s'est clairement déportée massivement dans l'univers digital et tend vers une fusion des deux univers de plus en plus forts avec une distinction qui sera de plus en plus difficile à faire entre les deux tant l'intrication entre les deux mondes est amenée à se renforcer en termes opérationnels et stratégiques. Preuve en est sans doute de la réorganisation du marketing dans le top trois des priorités et qui doit sans doute s'imaginer à l'aune de

cette fusion des deux univers centrés sur le « customer success », deuxième priorité des répondants et au cœur de la transformation numérique. Au-delà de ce top 3, relevons dans les orientations la gestion des bases de données et surtout l'irruption du social selling (pour 32 % des répondants) dans l'univers marketing. Une entrée qui confirme aussi un rapprochement (une réconciliation ?) fort entre la fonction marketing et commerciale. En s'emparant du social selling, le responsable marketing est-il dans sa fonction ? La question peut se poser et être analysée, soit comme une extension de la mise à disposition du matériel commercial, soit comme une extension de la « leadgen » via le canal des réseaux sociaux. Notons enfin que le Big data n'est pas encore en tête de liste dans les priorités des participants. Le sujet est-il mature ou non ? Est-il hors périmètre ? Pour l'heure, il est difficile de trancher.

### Pour les CMO seulement : quelles sont vos 3 priorités organisationnelles 2016 ?



**Sonia Morand, Head of Marketing & Communication, TOSHIBA TFIS et membre du CMIT**

Face à l'évolution des comportements d'achat et des attentes des décideurs en B2B, les entreprises et marketeurs ont compris qu'ils devaient se transformer. Et les résultats de l'enquête le confirment : que ce soit en développant le marketing digital, en repensant leur organisation pour intégrer ces nouvelles compétences, ou en déployant des approches comme le social selling, l'objectif est bien de s'adapter aux nouveaux usages et de répondre aux enjeux de la transformation numérique. Le social selling fait ainsi irruption dans les priorités des marketeurs (pour 32% d'entre eux), qui le voient comme un nouvel outil

de promotion et de génération d'opportunités, en conquête comme en fidélisation, permettant de replacer l'humain au cœur de la relation client (H2H) et de répondre aux attentes fortes de personnalisation, de réactivité voire d'instantanéité, de proximité et d'authenticité pour proposer « in fine » la meilleure expérience client. En pilotant cette démarche et en accompagnant les commerciaux dans leur transformation, le marketing démontre sa connaissance du marché, sa création de valeur et sa contribution au business.

@soniamorand



**Estelle Frocrain, Regional marketing Director Veritas Technologies et membre du CMIT**

Quand le Marketing amène de l'intelligence sur les prospects clés, qu'il accompagne les forces commerciales dans l'identification des « Persona » clés, est-il dans son rôle ? Je crois que oui.

Quand le marketing adopte un rôle de conseiller sur les contenus les plus adaptés à chaque canal et à chaque segment adressé, est-il dans son rôle ? Je crois que oui.

Mais évidemment, là oui le Social Selling prend tout son sens, c'est lorsqu'il s'intègre à la stratégie d'Account Based Marketing :

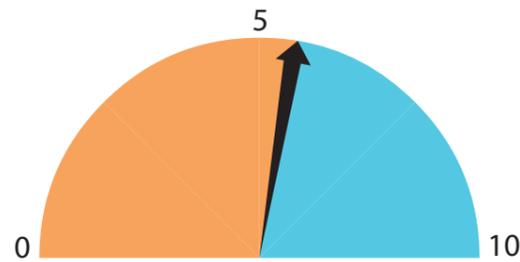
- la phase d'Awareness a beaucoup changé : grâce aux réseaux sociaux, les forces de vente peuvent jouer un rôle actif beaucoup plus tôt dans la phase d'évangélisation;
- les cycles de décision se sont complexifiés ... quel travail pour considérer le maillage des responsabilités et ! Et c'est là que le Social Selling, plutôt devrais-je dire, le Social Networking prend tout son sens... et le que le Marketing a un vrai rôle à jouer

@EstelleFrocrain

## ➔ Responsable marketing est presque heureux

Sur une échelle de 1 à 10, l'indice moyen de bonheur est à 6, juste au-dessus de « je survis ». Le responsable marketing est presque heureux dans son poste. Mais loin de l'extase pour la majorité.

Quel est votre indice de bonheur dans votre poste actuel ?



**Barbara Borrel, Director EMEA Field Marketing Kyriba et membre du CMIT**

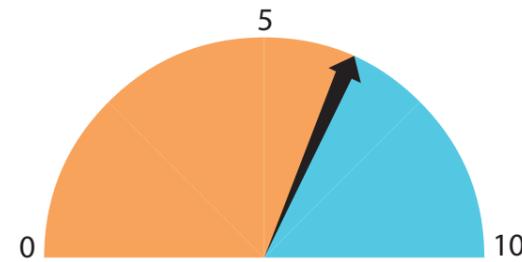
Il est loin le temps de l'image iconique du responsable marketing évoluant dans un monde créatif et toujours fun ! Combien de 'non-marketeurs' ont voulu un jour faire du marketing ? Aujourd'hui, il n'est pourtant que le relais de communication de son groupe, lui laissant peu de place à la créativité et à l'innovation. D'un point de vue plus opérationnel, il est un élément clé dans la contribution au business, presque au même titre que la fonction commerciale. Et si l'ensemble de ses actions est désormais mesuré, sa contribution est peu, voire pas reconnue au même niveau que celle des autres contributeurs. En définitif, le responsable marketing est heureux dans son poste puisqu'il y trouve toujours du sens et de la motivation ; mais l'absence de reconnaissance lui fait encore défaut. Il n'en demeure pas moins que le responsable marketing reste dans les fonctions les plus Happy at Work !

@BarbaraBorrel

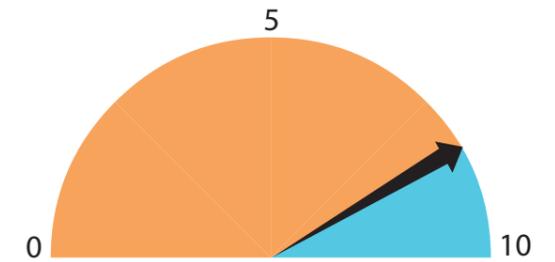
## ➔ Je ne suis pas véral, je veux être reconnu

Bien sûr que la rémunération est importante, mais ce n'est pas le principal moteur de motivation. A contrario, et c'est très humain, la reconnaissance du marketing est clairement un facteur important et prime sur la rémunération. D'ailleurs, la question de la rémunération n'est pas ce qui amènerait à changer d'entreprise pour 53 % des participants, c'est dire...

Est ce que la remuneration est un facteur clé de votre bonheur au travail ?



Est ce que la reconnaissance du marketing est un facteur cle de votre performance ?



**Barbara Borrel, Director EMEA Field Marketing Kyriba et membre du CMIT**

La fonction marketing a vécu une mutation en passant du tout créatif au presque tout opérationnel. Sa contribution 'commerciale' est exigée, mesurée et de plus en plus importante. Mais dans les faits, elle n'est pas reconnue comme un apporteur d'affaires ou un contributeur : on lui demande de sourcer du business, mais on ne le reconnaît pas ! Simple oubli, négligence, ou vraie absence de reconnaissance ? Il faut du temps pour changer les mentalités même si d'une certaine manière le changement a commencé à opérer : rémunération sur objectifs, bonus sur résultats, mesure de sa performance au même titre que les commerciaux, etc. Finalement, si le responsable marketing n'est pas véral, il se peut qu'il le devienne en réclamant lui aussi sa part du gâteau.

@BarbaraBorrel



**LA PLACE, LE RÔLE DU MARKETING ET SA VALORISATION DANS L'ENTREPRISE.**

**François Pichon, Directeur Marketing Europe de l'ouest, Mapp Digital**

La mesure de la performance du marketing s'est très fortement accélérée et affinée au cours de la dernière décennie. Beaucoup de marketeurs étaient encore mesurés sur l'efficacité pressentie au milieu des années 2000. L'arrivée du CRM et des indicateurs BI a favorisé la mise en place de KPIs très précis et indiscutables. Oui, mais ....., car ces KPIs ne disent pas tout. Tout d'abord, ils font peu de distinction entre un poste « Corporate » et un poste « Field ». Ce dernier, plus proche du terrain peut bénéficier d'une reconnaissance locale, car ses actions sont vues et jugés immédiatement. Pour les fonctions Corp, plus compliqué car moins de visibilité des forces commerciales. Plus loin du terrain, la valorisation n'est pas aussi directe. Et pourtant elle est très importante, pour tous, cette valorisation ! Un véritable moteur pour de nombreux marketeurs. Sans doute autant que la rémunération. L'étude montre d'ailleurs que pour 53% des interrogés la rémunération n'est pas le critère premier qui amènerait à changer d'entreprise

@fpichon



