



**Université**

**de Strasbourg**

Victor WALGENWITZ

**Master MAE Alsace Tech**

Année universitaire 2019/2020

Master Management et Administration des Entreprises – Alsace Tech

**Mémoire de stage de master 2**

« De la mesure de la performance du marketing en entreprise »

**Tuteur universitaire :** Delphine THEURELLE-STEIN

[delphine.theurelle-stein@em-strasbourg.eu](mailto:delphine.theurelle-stein@em-strasbourg.eu)



**Organisme d'accueil**

Altair Engineering France  
5-10 Rue de la Renaissance  
92160 Antony

**Maître de stage**

Jean-Luc METAIREAU  
[jlmetaireau@altair.com](mailto:jlmetaireau@altair.com)

**Stage du 02/03 au 28/08/2020**

## REMERCIEMENTS

En clôturant ce mémoire est venu pour moi le moment de remercier toutes les personnes qui m'ont accompagné durant mon passage chez Altair et pendant l'écriture de ce mémoire.

Je souhaite tout d'abord adresser un merci tout particulier à Léa Dujardin, collègue, camarade et avant tout amie qui m'a incité à candidater à ce poste de stagiaire Business Development Representative au sein de son entreprise et avec qui j'ai eu l'occasion de partager une grande partie de mon parcours universitaire et maintenant professionnel.

Il me faut ensuite remercier Jean-Luc Metaireau, maître de stage et sales manager au sein d'Altair, qui m'a donné l'opportunité d'intégrer son équipe. Tout au long de mon passage chez Altair, il a su m'accompagner dans ma mission et répondre à mes nombreuses interrogations. Son implication et sa disponibilité m'ont permis d'effectuer ce stage dans les meilleures conditions qui soient.

Je remercie également Haroun Mokdad, directeur commercial France, Julien Grezolle, account manager industrie, Rym Souissi, account manager éducation, Karoline Ballini, coordinatrice marketing, et Juliette Ferron, apprentie coordinatrice marketing, avec qui j'ai eu l'occasion de collaborer. Ils m'ont donné le goût des affaires et du marketing et je n'en serais certainement pas arrivé où j'en suis sans leur soutien.

J'adresse entre autres un grand merci à l'ensemble des personnes avec qui j'ai travaillé et qui ont su faire de mon passage au sein d'Altair Engineering France une expérience plus qu'enrichissante.

Finalement, je me dois de remercier celle sans qui ce mémoire ne serait pas ce qu'il est aujourd'hui, Delphine Theurelle-Stein, enseignante chercheuse à l'EM Strasbourg. À travers sa pédagogie et sa disponibilité, elle a su me guider et m'accompagner pas à pas dans un exercice totalement nouveau pour moi.

## ACRONYMES

AEF : Altair Engineering France

AFM : Agence Française du Marketing

BDR : Business Development Representative

CRM : Customer Relationship Management

KPI : Key Performance Indicator

MQL : Marketing Qualified Lead

## Table des matières

INTRODUCTION.....	6
I. Revue de la littérature .....	8
A. La notion de performance.....	8
1. La performance globale et sa mesure.....	8
2. Performance marketing.....	10
B. L'indicateur de performance .....	11
C. Risques liés à l'introduction d'un système de mesure de la performance.....	13
II. Présentation du cas et méthodologie de l'étude .....	15
A. Présentation de l'entreprise .....	15
1. Présentation générale .....	15
2. Présentation du service marketing et commercial .....	16
3. Présentation de la mission du stage et lien avec la problématique .....	17
B. Méthodologie de l'étude.....	18
1. Justification de l'étude .....	18
2. Étape 1 : Méthode d'observation et entretiens informels .....	18
3. Étape 2 : Choix de l'utilisation des entretiens exploratoires.....	19
C. Collecte des données par les entretiens exploratoires .....	20
1. Étude mise en place .....	20
2. Limites de l'étude .....	20
III. Résultats et discussion.....	21
A. Résultats des entretiens.....	21
1. Perception de la performance globale.....	21
2. Perception de la performance commerciale.....	21
3. Perception de la performance marketing .....	21
4. Perception de la performance individuelle.....	22

5.	Mesure de la performance individuelle.....	22
6.	Mesure de la performance globale.....	23
7.	Risques liés à la mesure de la performance .....	23
8.	Génération de leads marketing.....	24
9.	Collaboration entre le marketing et les sales .....	24
B.	Analyse des résultats et discussion.....	25
1.	Qu’attend-t-on finalement d’un service marketing ?.....	25
2.	Peut-on alors le mesurer ?.....	26
3.	Est-on alors capable de le relier à la performance globale de l’entreprise ?.....	27
	CONCLUSION .....	32
	BIBLIOGRAPHIE .....	34
	ANNEXES .....	37

## INTRODUCTION

De nos jours, l'environnement concurrentiel dans lequel évolue les organisations nécessite un marketing à la fois efficace et efficient si celles-ci veulent être en mesure d'atteindre leurs objectifs financiers. Dans un contexte de plus en plus difficile de fragmentation du marché, de diversité de l'offre et de complexification de la clientèle et de ses relations avec les organisations, mesurer la performance du marketing et la relier à la performance globale de l'organisation est devenu une question essentielle.

Le marketing n'a toutefois pas toujours eu l'importance qu'il mérite auprès des cadres dirigeants car plus souvent guidé par une vision à long terme que par l'atteinte d'objectifs immédiats. La représentation de sa stratégie et de ses activités en termes financiers et de génération de valeur a tout simplement été absente de la plupart des indicateurs de performance des organisations. De nos jours encore, nombreuses sont les entreprises où la position périphérique du marketing reflète en grande partie cette incapacité à justifier les ressources utilisées et à quantifier les effets correspondants.

Une partie des professionnels vont plus loin en avançant que la performance marketing ne peut tout simplement pas être mesurée. La question revient sans cesse : que faut-il mesurer ? et comment interpréter les résultats ? Il est par exemple bien simple de mesurer la performance d'un service commercial dans le sens où la seule comparaison d'indicateurs comme le volume et le montant des ventes avec ceux imposés par la direction permet d'évaluer assez simplement l'efficacité des commerciaux et leur contribution à la performance globale de l'organisation. Ces indicateurs semblent donc innés pour le service commercial, mais un tel système de mesure pourrait-il être appliqué au service marketing ? Dès lors, on peut se demander dans quelle mesure l'instauration d'indicateurs sur la performance marketing peut-elle contribuer à la mesure de la performance globale d'une entreprise ?

Cette recherche, initiée par le maître de stage, s'inscrit dans une démarche d'amélioration des processus de mesure de la performance au sein de l'organisme d'accueil. La méthodologie employée ici afin de déterminer les apports et les limites de l'introduction d'un tel système de mesure est basée sur l'analyse de la littérature disponible sur le sujet, l'observation du terrain et la tenue d'entretiens exploratoires permettant de recueillir l'expérience et les avis des membres des services marketing et commercial.

La première partie de ce mémoire développera la notion de performance et ses différentes déclinaisons au sein d'une organisation telles qu'elles apparaissent dans la littérature. La deuxième partie sera destinée à la présentation du cas de l'étude ainsi que la méthodologie de celle-ci. Enfin, la troisième et dernière partie sera quant à elle l'occasion de présenter et de discuter les résultats de l'étude.

## I. Revue de la littérature

Avant d'introduire le débat sur l'instauration d'un système de mesure de la performance du marketing par le biais d'indicateurs, il convient d'une part de définir le concept de performance, ses multiples ramifications au sein d'une organisation et sa mesure et de l'autre d'introduire la notion d'indicateurs de performance. On terminera par une revue des risques liés au management de la performance.

### A. La notion de performance

#### 1. La performance globale et sa mesure

« La performance fait partie de ces concepts à propos duquel il est possible de dire tout et son contraire. La principale raison à cela est que le concept de performance ne prend sens que dans le contexte de son utilisation : Performance de quoi ? Performance de qui ? Performance pour quoi ? » (Asquin, Evaraere et Marion, 2012, ).

À l'origine, le mot performance vient de l'ancien français *parformance* (Larousse) qui signifie « accomplir, exécuter ». Aujourd'hui, pris dans son sens premier, une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement, un résultat obtenu dans un domaine précis ou encore un exploit ou une réussite remarquable. On voit donc que la performance varie dans le temps, dans l'espace et selon la représentation que chacun s'en fait, d'où la difficulté de trouver une définition complète et précise du concept.

Quant à son sens en sciences de gestion, il reste encore ambigu et multiple car rarement défini explicitement. La littérature disponible sur le sujet évoque la performance « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat) ou au sens plus large du processus qui mène au résultat (action) » (Bourguignon, 2000). Selon le contexte, on peut donc voir la performance comme :

- Le résultat d'une action : « La mesure des performances est entendue comme l'évaluation ex post des résultats obtenus », (Bouquin, 2008)
- À partir des modes d'obtention du résultat : « La performance est l'action faite de nombreux composants, non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps », (Baird, 1986)



- Comme le succès de l'action : « Le succès passe toujours par une compétition plus ou moins explicite », (Bourguignon, 1995)

Ainsi, on peut définir le concept de performance en entreprise comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées (Issor, 2017). On retrouve ici deux critères qui reviennent systématiquement dans la littérature pour définir la performance : l'efficience et l'efficacité (Bessire 1999 ; Issor, 2017). L'efficience peut être vue comme la maximisation de la quantité de produits ou de services obtenue à partir d'une quantité fixée de ressources : la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) sont deux exemples d'efficience (Bouquin, 2004). Quant à l'efficacité, elle est le fait de réaliser les objectifs et les finalités poursuivis. On retiendra donc que, en entreprise, tout ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques relève de la performance (Lorino, 1997). Une entreprise globalement performante est donc une entreprise qui possède des avantages concurrentiels, qui atteint ses objectifs de vente tout en optimisant ses ressources.

Si le sens attribué à la notion de performance fait débat, il en va de même pour sa mesure. « La performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat » (Bessire, 1999). Comment alors mesurer la performance ? La logique financière offre une réponse incomplète et depuis longtemps problématique : mesurer la performance revient à mesurer ses trois composantes, à savoir l'économie (obtenir les ressources au moindre coût), l'efficience et l'efficacité (Bouquin, 2004). On comprend dès lors que la performance a longtemps été un concept unidimensionnel évalué uniquement par le profit en raison du poids des actionnaires dans le processus de décision. La performance impliquait donc d'atteindre la rentabilité souhaitée par les propriétaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise (Issor, 2017).

Il existe toutefois un certain nombre de limites à cette approche notamment liée au concept d'efficacité. En effet, mesurer l'efficacité pose le problème de l'identification des buts et des objectifs et l'obtention d'un consensus relatif à la multiplicité de ces buts. Déterminer les objectifs et les buts d'une entreprise n'est pas un exercice aisé simplement du fait qu'ils sont pluriels, parfois contradictoires, ambigus et pas toujours explicites. L'exemple le plus frappant d'objectifs contradictoires est celui de gagner des parts de marché tout en réalisant des économies. Il en va de même de la mesure de l'efficience : il est possible de mesurer l'efficience d'une action grâce au rapport entre le résultat souhaité et les moyens engagés pour y parvenir

mais il est bien souvent délicat de maîtriser cette relation notamment dans le cas des activités de service (Asquin, Evaraere et Marion, 2012). On voit donc aujourd'hui que la pérennité d'une organisation ne dépend plus seulement de l'aspect financier de son activité mais également de la manière dont elle se comporte. Cette mesure n'intègre pas non plus les différents acteurs impliqués dans le développement de l'entreprise (dirigeants, salariés, clients...). Les critères de gestion exclusivement financier se doivent donc d'être complétés par des mesures décrivant d'autres aspects du fonctionnement d'une entreprise.

Mais atteindre des objectifs de vente est un critère qui appartient en grande partie au concept de performance commerciale. Celle-ci repose traditionnellement sur les chiffres : l'évaluation de la performance commerciale passe principalement par l'analyse du volume des ventes et leur montant par rapport au chiffre d'affaires (Thomas, 2017). D'autres indicateurs permettent de la mesurer comme le nombre de nouveaux clients. Toutefois, sa définition s'est étoffée et complexifiée et recouvre désormais une réalité différente pour chaque entreprise. En effet, chaque entreprise poursuit des buts et des objectifs qui lui sont propres et sa performance peut être alors perçue par de multiples facettes. Il apparaît par exemple de plus en plus que la performance commerciale est synonyme de fidélisation de la clientèle existante mais également de satisfaction de cette même clientèle (Le Meaux, 2020). On rejoint dès lors le but d'autres entités tel quel le marketing.

## 2. Performance marketing

Avant de pouvoir mesurer la performance au sens marketing, il faut rappeler ce qu'est le marketing et quelles sont ses implications dans le monde de l'entreprise : selon l'AFM (association française du marketing), « le concept de marketing est une vision spécifique des échanges. Ceux-ci doivent être équitables et impliquer la création de valeur pour chacune des parties prenantes (individus, organisations, institutions » (Le Nagard, 2016). Il en découle alors un marketing management qui « regroupe les pratiques marketing mises en œuvre par les organisations, de façon coordonnée, pour atteindre leurs objectifs. [Ces pratiques] comprennent :

- L'étude des différents publics, de leurs besoins, usages, désirs et aspirations
- La création d'offres de produits, de services et d'expériences
- La diffusion de ces offres par une perspective marchande ou non marchande » *Ibid.*

La mesure de la performance, du moins dans sa définition financière, passant inévitablement par la comparaison des résultats obtenus à l'objectif recherché, on peut dès lors se demander quels sont les objectifs du marketing au sein des organisations. Un des principaux objectifs réside dans l'attraction des clients vers le produit ou le service (Tissier-Desbordes, Giannelloni 2014) : il appartient au service marketing la responsabilité de créer des prospects marketing, Marketing Qualified Leads (MQLs) en anglais. Ces prospects sont ensuite traités par des commerciaux et représentent donc une source d'opportunités commerciales pour l'entreprise. Grâce aux outils technologiques modernes à la disposition des marketers notamment les logiciels de CRM (Customer Relationship Management), il est possible de suivre le parcours d'un lead depuis sa création jusqu'à la signature du contrat. Cet objectif est donc a priori facilement mesurable et même fiable au résultat si l'on est en mesure de dire quels sont les coûts que la création de ces leads a engendrés. Il en est d'autres beaucoup plus difficile à estimer comme la perception générale (ou notoriété) de la marque sur le marché ou encore le taux de satisfaction de la clientèle (Pekovic et Rolland, 2012). On peut toutefois avancer que la performance marketing est sa capacité à générer des leads, à créer une notoriété de marque ainsi qu'à satisfaire la clientèle par la création de contenu pertinent et en rapport direct avec leurs attentes. Un bon moyen de la mesurer, au moins dans sa partie génération de leads, est à aller chercher du côté de l'introduction de KPIs (Key Performance Indicators).

## B. L'indicateur de performance

« Un système de mesure de la performance prisée par les entreprises grâce à sa simplicité de mise en œuvre est l'indicateur de performance clef [ou KPI en anglais] » (Voyer, 2009).

Dans sa plus simple définition, un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation. Il peut être :

- Une quantité
- Une qualité (bon, moyen, mauvais, etc.)
- Un montant
- Un temps (durée, délai, fréquence, etc.)
- Un rapport des mesures précédentes

- Un signe de confirmation

On associe généralement un indicateur à l'obtention d'un résultat mesurable, ce qui rend a priori nécessaire le traitement quantitatif pour être valable : décompte des ventes, mesure du volume des commandes, calcul de rentabilité, etc. Certaines informations sont toutefois plus faciles à acquérir ou ont une plus grande valeur sous forme qualitative comme par exemple la qualification d'observations directes (« ... ce qui représente une avance importante sur la situation précédente »), les résultats d'enquête de satisfaction (« les répondants se montrent très satisfaits ») ou encore une valeur accordée à des éléments d'appréciation. Cette catégorie d'informations, à la limite de l'indicateur, peut venir compléter la mesure par des considérations importantes dans les situations où la quantification est difficile ou lorsque le développement ou l'application d'outils de mesure demande trop d'efforts. Il s'agit de ne pas opposer leurs utilisations mais au contraire de les associer pour saisir efficacement une situation complexe ou un résultat combinant un ensemble de mesures. C'est pourquoi, lors de leur élaboration, il convient de prendre en compte :

- Les sources possibles d'information
- Le degré de systématisation de la méthode de collecte
- Les biais d'interprétation possible
- L'utilisation, et c'est primordial, qu'on souhaite en faire

Les caractéristiques d'un bon indicateur sont :

- Sa pertinence : il doit répondre à une préoccupation, un objectif ou une attente. C'est pourquoi il est nécessaire qu'il possède une signification dans le contexte d'étude et aux yeux de ses utilisateurs
- Sa qualité et la précision de sa mesure : pour représenter la réalité de manière fidèle, faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure et permettre une comparaison homogène dans le temps et dans l'espace, il doit être assez sensible
- Sa faisabilité : il faut avoir la possibilité informationnelle de produire l'indicateur par la utilisation de mécanismes de mesure et de traitement rigoureux fournissant des données fiables, en temps voulu et de façon rentable
- Sa convivialité : il doit être possible de l'utiliser facilement et confortablement, ce qui implique que l'indicateur doit être accessible, intelligible et facilement représentable

Il faut toutefois noter certaines limites importantes à l'élaboration d'un indicateur de performance. La complexité de la mesure et l'envergure des zones d'observation peuvent en effet être un frein majeur à l'accessibilité des données pertinentes. « De même, l'existence d'éléments intangibles ou purement qualitatifs limite les possibilités de mesure de certains indicateurs à de l'observation ou de la constatation » *Ibid.* On voit donc ici toute la difficulté d'associer des indicateurs de performance quantitatifs au marketing tant la grande majorité de ses objectifs semblent intangibles.

### C. Risques liés à l'introduction d'un système de mesure de la performance

La définition de KPIs peut être une tâche délicate selon l'objet de mesure, on vient de le voir, mais sa mise en œuvre l'est tout autant. En effet, il a été démontré que des effets nocifs en lien direct avec l'utilisation d'indicateurs de performance peuvent également apparaître et venir perturber le climat social des entreprises. Il semble donc important de chercher à identifier les conditions entraînant des effets nocifs sur la performance et le bien-être des employés.

Premièrement et pour des indicateurs en théorie bien définis, ils doivent rendre le but à atteindre attractif pour les opérationnels mais il arrive bien souvent que ces mêmes opérationnels ne comprennent pas les objectifs imposés par la direction. En effet, ceux-ci sont la plupart du temps trop orientés vers les résultats financiers. Il devient alors difficile pour les opérationnels de comprendre et de percevoir les bénéfices potentiels attendus par l'atteinte de l'objectif car ceux-ci sont trop détachés de la réalité du terrain et les indicateurs associés ne mesurent finalement pas le travail réellement effectué. Ce décalage peut donc entraîner le rejet des indicateurs, la négligence de certaines tâches lorsque celles-ci ne sont pas mesurées par l'indicateur, et l'apparition d'un travail dit gris car l'indicateur met en évidence certaines activités au détriment d'autres tout autant importantes. Il peut s'en suivre une baisse de la performance par manque de motivation puisqu'il apparaît un manque de reconnaissance autour des activités non évaluées par l'indicateur et donc une baisse de sens pour les opérationnels. Deuxièmement, lors de l'exploitation du système de mesure, il est possible de relever des incohérences dans les résultats recueillis mais également un sentiment de perdre du temps pour effectuer une tâche annexe au travail. Lorsque les indicateurs permettent d'attribuer des primes ou de mettre en place des stratégies de réduction ou de suppression des écarts observés entre l'objectif fixé et le résultat, on observe une baisse de la performance et de la motivation ainsi que de l'insatisfaction à cause d'un sentiment d'injustice trouvant principalement son origine dans la subjectivité du système mis en place. Troisièmement, il est possible d'épuiser ses équipes avec

la mise en place de trop d'indicateurs et une pression trop importante dessus. On perd alors les salariés et la performance en devient mauvaise car on génère du turn-over, de l'absentéisme et même des congés maladies. Enfin, la mise en place parfois inutile et non pertinente de systèmes de mesure de la performance de plus en plus complexes à analyser peut non seulement ralentir et complexifier la prise de décision mais également dégrader les relations entre les opérationnels et leur hiérarchie. En effet, ceux-ci ont plus tendance à juger ces décisions non pertinentes et percevoir un sentiment de contrôle permanent sur leur activité.

« On comprend donc que l'impact des indicateurs est fortement dépendant de leur qualité et du mode de management. Tout est donc question d'équilibre » (Karsenty et Neyns, 2013).

## II. Présentation du cas et méthodologie de l'étude

Il existe aujourd'hui des entreprises qui ne mesurent pas leur performance et encore moins celle de leur marketing mais qui restent malgré tout globalement performante. Au sein de ces entreprises, la mesure de la performance se fait de manière implicite, sans qu'elle n'apparaisse clairement dans des tableaux de bord de gestion ou par le biais de systèmes d'indicateurs de performance. L'objet de cette étude est d'analyser par l'intermédiaire d'observations passives/actives et d'entretiens exploratoires la perception de la mesure de la performance globale et marketing d'une entreprise, d'en dégager les principes et de chercher par la suite à les améliorer. On s'intéresse ici à l'entreprise Altair Engineering France (AEF) et plus particulièrement à son service marketing dont le retour sur investissement n'est pas aujourd'hui précisément mesuré. Afin de pouvoir évaluer l'apport du service marketing au chiffre d'affaires d'Altair, il est d'abord primordial de s'assurer de la pertinence de la mise en place d'un système de mesure de la performance marketing. Cela passe notamment par la définition, au sens des marketers d'AEF, de la notion de performance pour un service tel que le marketing. Par la suite, il sera question d'en débattre sa mesure par l'instauration d'un système d'indicateurs.

### A. Présentation de l'entreprise

#### 1. Présentation générale

Altair Engineering France (AEF), appelé simplement Altair, est une filiale à 100% d'Altair Engineering Inc. Altair est née dans le Michigan en 1985 à l'initiative de son charismatique fondateur James R. Scapa, appelé affectueusement Jim. À l'origine, elle est une société de conseils et de prestations en ingénierie spécialisée dans les calculs assistés par ordinateur. Elle s'appuie notamment sur son savoir-faire en matière de développement de logiciels utilisant la méthode des éléments finis permettant de résoudre des équations aux dérivés partielles dans de nombreux domaines de la physique. La jeune société se tourne finalement très vite l'édition de logiciels et tire principalement son succès de sa solution HyperMesh™ destinée au maillage, processus de traitement des données nécessaire à l'application de la méthode des éléments finis. L'entreprise fournit désormais des solutions logicielles complètes dans le domaine du développement de produits, le calcul haute performance ou HPC (High Performance Computing) et l'analyse de données ou data analytics.

Altair a connu une expansion rapide de son activité et est aujourd'hui un acteur majeur parmi les fournisseurs de solutions de CAE (Computed Aided Engineering ou ingénierie assistée par ordinateur en français) tels que le français Dassault Systèmes ou l'américain Ansys. Entreprise cotée en bourse (Nasdaq : ALTR), elle possède à ce jour 86 bureaux répartis dans 25 pays et emploie plus 3 000 personnes appelés affectueusement Altairiens (ou Altairiens en français). Son chiffre d'affaires a été de 459 millions de dollars en 2019 pour un total de plus de 11 000 clients répartis dans une quinzaine de secteurs dont les plus importants sont l'aéronautique, l'automobile, le ferroviaire et la finance.

## 2. Présentation du service marketing et commercial

L'activité globale d'Altair est divisée en trois grandes régions géographiques distinctes : AMER (Amérique du Nord), APAC (Asie et Pacifique) et EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique). Au niveau du marketing et des sales, chaque région est subdivisée en pays : la France possède donc son propre service marketing et commercial. Les actions marketing et sales sont toutefois coordonnées au niveau européen mais chaque pays est libre dans la façon de les mettre en œuvre. Les services marketing régionaux sont également libres de mener les actions qu'ils jugent pertinentes au regard du marché dont il a la charge. La direction générale se trouvant aux Etats-Unis, les bureaux régionaux sont cependant grandement influencés par la politique marketing et commerciale menée par l'entité mère appelée *corporate*.

Le service marketing est en charge de mettre en œuvre des actions de promotion des solutions développées par Altair dans l'optique de générer des prospects ou leads. Au niveau de la France et en termes opérationnels, ces actions consistent principalement en :

- la mise en place et l'organisation d'événements physiques comme des conférences technologiques regroupant des experts techniques d'Altair, des clients et des prospects et leur promotion par le biais de campagnes de mails et de posts sur les réseaux sociaux
- la promotion de webinaires, conférences virtuelles courtes en lien avec une thématique et des problématiques traitées par les solutions Altair, via également des campagnes de mails et de posts sur les réseaux sociaux
- la promotion de la participation à des événements tiers comme des salons de l'innovation ou des conférences technologiques
- la mise en place de campagnes marketing
- la rédaction et l'envoi de la newsletter



- la présence de la marque sur les canaux digitaux tels que LinkedIn, Instagram et Twitter par la mise en avant de sa culture
- la mise à disposition de contenus à destination des commerciaux mais également des clients et des prospects directement via une multitude de ressources en ligne telles que des livres blancs, des études de cas et des webinaires à la demande

À titre d'exemple, en 2019, le service marketing d'Altair France a organisé 9 événements physiques, participé à 23 événements tiers, promu 8 webinaires et réalisé 4 campagnes permettant de générer un total de plus de 1800 leads.

### 3. Présentation de la mission du stage et lien avec la problématique

Avant de présenter les responsabilités du Business Development Representative (BDR), il est nécessaire de définir la notion de lead et de CRM (Customer Relationship Management). Un lead est une personne physique ayant manifesté son intérêt pour l'entreprise, cet intérêt peut être manifesté par le téléchargement de ressources en ligne comme des livres blancs ou l'inscription à un webinaire. Les leads doivent au préalable soumettre un formulaire de contact pour pouvoir accéder aux ressources en ligne et aux webinaires. Cela permet ensuite de visualiser l'ensemble des leads créés dans ce qu'on appelle un logiciel CRM regroupant l'ensemble des informations soumises par les leads : nom, prénom, société, adresse mail, numéro de téléphone...

Au sein du service commercial, le Business Development Representative a la charge de :

- Qualifier les leads marketing et créer des opportunités de vente : il contacte les leads en provenance du CRM pour connaître leur niveau d'intérêt, leur besoin et les informer sur les possibilités offertes par les solutions Altair
- Soutenir les initiatives de prospection : il participe à la recherche de nouveaux clients en prospectant et contactant des potentiels clients
- Mener des campagnes de promotion des événements : il promeut, aux côtés du marketing, les différents événements Altair par le biais de campagnes de mails ciblées sur le public recherché
- Organiser et participer aux réunions de qualification avant-vente : il organise des échanges entre les leads et les AM (Account Managers, noms donnés aux commerciaux d'Altair)

Position à la jonction du service marketing et commercial, il participe à l'effort marketing en promouvant les événements mais également à l'effort commercial puisqu'il représente le premier contact commercial de l'entreprise avec les leads. Son activité dépend donc particulièrement de la quantité de leads générés par le marketing et est dès lors en mesure de juger une partie de la performance de ce service.

## B. Méthodologie de l'étude

La méthodologie de l'étude est basée sur des observations effectuées lors de l'intégration du service commercial puis d'une collecte de données par le biais d'entretiens exploratoires.

### 1. Justification de l'étude

L'utilité de l'étude est triple. Elle permet tout d'abord, via les entretiens exploratoires, de mettre en évidence les différentes perceptions de la performance pour les équipes commercial et marketing et aussi de comprendre comment elle est mesurée aujourd'hui chez Altair. Dans un second temps, l'étude permet d'amorcer la réflexion sur l'utilité d'un système de mesure de la performance via l'instauration d'indicateurs de performance marketing. Enfin, l'étude propose de débattre des axes d'amélioration des systèmes de mesure de la performance actuels.

### 2. Étape 1 : Méthode d'observation et entretiens informels

La méthode d'observation est un moyen de recueillir des informations sur le terrain. En tant que nouvel arrivant, l'observation permet de dresser les principales actions et techniques utilisées par les équipes pour être performantes. Il s'agit également d'avoir des discussions plus informelles avec les différents membres des équipes pour avoir une première idée sur la perception de la performance et sa mesure. L'observation est dans un premier temps dite passive. Cette première observation des équipes permet d'apprendre et de comprendre l'organisation mise en place et d'avoir un regard neuf sur les différentes procédures déjà mises en place. L'observation devient plus active et participative lorsque on utilise soi-même ces procédures et en bénéficiant de formations. Cette méthode a aussi l'avantage de poser un premier constat sur les processus suivis par les équipes. Ce regard nouveau et extérieur permet de plus facilement rendre compte des éléments positifs comme négatifs liés à l'application des processus et l'utilisation des outils en place.

### 3. Étape 2 : Choix de l'utilisation des entretiens exploratoires

Dans un second temps, des entretiens exploratoires ont été mis en place. Ils permettent de valider ou d'invalider les premières constations faites lors des observations passives. Cette seconde étape permet de rendre compte de la perception de la performance globale et marketing mais aussi du degré de leur mesure au sein de l'équipe marketing et commercial. Elle est également l'occasion de sonder les équipes sur les bénéfices et les inconvénients de la mise en place d'un système d'indicateurs de performance. Cette méthodologie participera ensuite à l'élaboration des différentes recommandations et axes d'améliorations à la mesure de la performance.

Afin de mener les entretiens exploratoires, il est d'abord nécessaire de rédiger un guide d'entretien. Il comporte la liste des thèmes qui devront être abordés lors de l'entretien. En tant que mémento, celui-ci doit être facilement et rapidement consultable, détaillé et précis. L'ordre dans lesquels les différents thèmes sont abordés est construit afin de déterminer un déroulement possible de l'entretien, une logique probable des enchaînements. Il faut toutefois noter que cet ordre n'a pas pour but de préfigurer ces enchaînements ni la formulation des questions lors de l'entretien, celui-ci devant suivre sa propre dynamique. Le guide d'entretien a vocation à évoluer à partir des premiers entretiens. En effet, il intègre au fur et à mesure de nouveaux aspects évoqués par les répondants lors des premiers entretiens. Son utilisation a l'avantage de permettre les comparaisons systématiques entre entretiens.

L'entretien exploratoire est le plus souvent lié à une recherche désignée comme s'inscrivant dans une approche ou une démarche qualitative. Il est principalement utilisé à des fins de connaissances et de compréhension des phénomènes. Il présente l'avantage de ne pas nécessiter un grand échantillon car ce qui fait la qualité de l'échantillon n'est pas sa taille mais sa capacité à produire des informations nouvelles. Il permet également un accès privilégié à l'expérience et aux émotions de l'acteur, à l'analyse du sens qu'ils donnent à leur pratique, leurs systèmes de valeurs et leurs repères normatifs. L'entretien exploratoire est également l'occasion de revenir sur les processus d'action, les expériences et les événements passés des répondants (Baribeau et Royer, 2009).

## C. Collecte des données par les entretiens exploratoires

### 1. Étude mise en place

L'étude repose sur la tenue d'entretiens exploratoires dont le guide d'entretiens est disponible en annexe. Ils ont tous été tenus à distance en raison de la crise sanitaire nécessitant le recours au télétravail. Six personnes ont été interviewées sur les deux équipes concernées par l'étude : trois sont issus du service commercial et trois du service marketing, un tableau récapitulatif de l'échantillon se trouve en annexe. Les entretiens ont été individuels ce qui permet de garantir l'intégrité et la sincérité des réponses puisqu'elles n'ont pas été influencées par celles des autres répondants. Ceux-ci ont été enregistrés, l'enregistrement étant bien évidemment soumis à l'accord préalable des personnes interviewées.

Le guide d'entretien est composé d'une dizaine de questions. Il traite de deux thèmes principaux : la perception de la performance globale et individuelle et de sa mesure au sein d'Altair, l'introduction d'un système de mesure via des indicateurs de performance ainsi que les risques qui y sont liés.

### 2. Limites de l'étude

L'inconvénient majeur de l'étude est sa formalisation par des entretiens exploratoires. En effet, même si ceux-ci sont orientés selon le guide d'entretien, il faut sans cesse encourager les répondants à développer leurs idées, à aller plus loin dans leur récit et à en préciser les aspects. Mais là est un possible écueil de l'utilisation d'un guide d'entretien tant elle peut facilement virer à l'interrogatoire. En ayant ses yeux rivés sur le guide d'entretien, on finit par ne plus vraiment écouter la personne et on passe à côté de ses réactions. Par là même, le répondant a l'impression de passer un interrogatoire et qu'il existe des bonnes réponses à ces questions. Être trop concentré sur son guide d'entretien est aussi susceptible d'enfermer le sujet et de laisser de côté de potentiels écarts intéressants de la part de la personne interviewée. Le débat peut s'en trouver stériliser et l'instrument de l'enquête perd alors toute sa fécondité. Il faut également évoquer le biais introduit par la relation de l'enquêteur avec l'enquêté. D'une part, les interviewés peuvent ne pas se sentir entièrement libre de leurs propos par peur de la critique et du jugement de l'organisation du service et donc indirectement de la direction et de l'autre car ils peuvent supposer que l'enquêteur connaît déjà une bonne partie des réponses à ses questions. Il est donc difficile de parler de terrain neutre dans le cas du recours aux entretiens exploratoires.

### III. Résultats et discussion

#### A. Résultats des entretiens

##### 1. Perception de la performance globale

Pour la plupart des interrogés, surtout au niveau des commerciaux, il s'agit d'une question de rentabilité : une entreprise est performante quand elle arrive à un résultat permettant de couvrir ses investissements et ses dépenses. Pour eux, la performance passe par un bon chiffre d'affaires mais aussi une vision à long terme des actions à mettre en place pour pérenniser l'activité, optimiser les coûts et dégager du profit. On voit qu'il y a l'idée que c'est quelque chose de chiffrable. Côté marketing, on voit tout de même apparaître l'idée de performance dans le sens qualitatif : une entreprise est performante si elle a du succès auprès de ses clients, c'est-à-dire si ses produits et ses services sont suffisamment présents au sein des esprits des clients. Ils citent également la notion de notoriété et d'image, une bonne image renvoyant forcément à une entreprise performante.

##### 2. Perception de la performance commerciale

Les commerciaux sont d'avis que la performance commerciale est issue de la croissance continue en matière de revenu mais également de l'expansion régulière en matière de clients. Selon eux, il s'agit principalement de l'atteinte des objectifs fixés par la direction commerciale. Au niveau marketing, on a tendance à voir la performance commerciale comme la pénétration réussie d'un marché.

##### 3. Perception de la performance marketing

La performance d'un service comme le marketing correspond, selon les commerciaux, à l'efficacité dans la génération de leads, c'est-à-dire le rapport entre le nombre de leads générés et le temps consacré à cette génération. Ils y voient également le fait de rendre plus efficace le process de vente puisque selon eux, le rôle du marketing est soit d'augmenter le volume des ventes en ayant une présence massive sur le terrain soit de réduire le coût des ventes en facilitant l'effort des commerciaux pour convaincre le prospect. Cela rejoint la vision du marketing qui voit avant tout sa performance comme la création d'une notoriété et d'une image de marque qui à terme permet de générer des prospects et de fidéliser sa clientèle grâce à la mise en avant d'événements, de contenus de qualité et une communication réussie avec le monde extérieur via les réseaux sociaux et même ses propres employés.

#### 4. Perception de la performance individuelle

Il s'agissait plutôt ici de mettre en évidence les indicateurs qualitatifs de la performance et les actions présentés par les sondés comme des succès personnels, signe pour eux de performance. Chaque sondé se sent à son niveau responsable de la réussite globale d'Altair. Cela passe avant tout par la pérennisation de la notoriété pour les marketers mais également par des événements réussis, des contenus nouveaux et pertinents et des témoignages clients percutants tandis que les commerciaux s'impliquent dans la création d'opportunités portant sur de nouveaux marchés ainsi que le dépassement de leurs objectifs.

#### 5. Mesure de la performance individuelle

La plupart des interrogés se basent sur la comparaison de leur résultat à N-1. Pour les commerciaux, ils se basent sur la comparaison du nombre de deals closés par rapport à l'année dernière mais également sur la comparaison par rapport au chiffre d'affaires dictés par la direction. Pour certains, cela passe aussi par la comparaison du nombre de clients envoyé en formation. Au niveau du marketing, on a tendance à comparer le résultat des événements avec celui des années précédentes : ai-je généré autant voire plus de leads que l'année dernière ? Cette notion est également présente chez les marketers digitaux mais en termes de nombre de vues, de réactions et de partages. Les marketers parlent aussi de la mesure de la performance des campagnes de mails avec des indicateurs tel que le taux d'ouverture et de clics. Une mesure revient des deux côtés : le taux de conversion des leads en clients qui intéresse autant les commerciaux que les marketers. Pour les marketers, un bon taux de conversion signifie que le contenu a été suffisamment pertinent pour permettre une conversion rapide tandis que pour les commerciaux, il mesure plutôt leur capacité de transformer les prospects en clients. Il existe également des indicateurs qualitatifs variant d'une personne et d'un poste à l'autre, on peut par exemple citer la qualité du discours des commerciaux avec les prospects et leur réceptivité, l'impression générale lors d'un événement physique pour les marketers. Les répondants se disent suffisamment regardant sur leurs indicateurs pour ne pas ressentir le besoin de mesurer leur performance au niveau personnel. Une attention trop importante aux objectifs pourrait selon entraîner une perte de sens et un dédouanement par rapport à leurs attentes finales qui vont plus dans le sens de la notoriété et de l'image de la marque.

## 6. Mesure de la performance globale

Le sentiment général qui ressort de cette question est que la performance n'est pas encore suffisamment mesurée chez Altair. Même si les chiffres sont connus, la performance et l'efficacité de l'action collective ne sont pas réellement connues. Selon eux, Altair France ayant connu une expansion rapide sans cadre pour sa croissance, sa performance n'a été ni questionnée ni mesurée par des métriques et une logique d'indicateurs. De plus, le travail en silo ne permettait pas de mesurer de manière efficace et rigoureuse la performance générale de l'entreprise, chaque service ayant ses propres indicateurs et objectifs. Toutefois, la mesure de la performance au sein d'Altair France semble faire partie des sujets discutés en ce moment. Des process sont en cours de création afin d'une part d'amorcer la réflexion et les discussions sur les méthodes de mesure et de l'autre de donner des objectifs communs aux services que sont le marketing et les sales. La principale difficulté reste dans l'application de ces process et de ces objectifs puisque l'on touche à ce niveau au management du changement qui est un sujet particulièrement délicat dans les entreprises et les organisations en général. Il n'est selon eux pas possible d'instaurer les mêmes KPIs pour tous les membres de leur équipe car ceux-ci ont eux-mêmes des objectifs différents. Cela donnerait également un travail supplémentaire aux managers qui aurait alors les yeux rivés sur les chiffres et pas assez sur les moyens en plus de faire pression sur leur équipe.

## 7. Risques liés à la mesure de la performance

Pour la plupart des répondants, insister de manière trop importante sur des indicateurs de performance pourrait faire adhérer les personnes aux objectifs pour de mauvaises raisons, c'est-à-dire uniquement pour l'atteinte de leurs objectifs personnels sans penser à l'objectif final de l'action collective. Les collaborateurs pourraient alors confondre les objectifs et les moyens dans le sens où le but d'une entreprise marchande étant de faire des profits, l'atteinte des objectifs d'un service comme le marketing ne saurait refléter l'atteinte de l'objectif financier de l'entreprise. De plus, cela pourrait créer des fractures plus importantes entre les services et compliquer encore plus l'atteinte de l'objectif commun. Au niveau des commerciaux, une pression trop importante sur les objectifs chiffrés pourrait non seulement créer de la frustration, de la jalousie et des rivalités mais aussi une priorisation des opportunités jugées rentables au détriment d'actions comme la prospection de nouveaux comptes et de nouveaux marchés qui revêtent pourtant aux yeux de beaucoup un caractère essentiel. Le sens du travail s'en

retrouverait alors réduit à l'aspect financier et pourrait causer un relâchement, une baisse de la motivation voire une augmentation du taux d'absentéisme pour certains.

## 8. Génération de leads marketing

Selon les marketers, dans le contexte actuel de télétravail de masse et de restriction des rassemblements, les actions permettant de générer le plus de leads sont la promotion des webinars non seulement sur les réseaux sociaux mais également via les campagnes de mails associées. On note également que la présence de publicités ciblées permet de générer un trafic important sur le site internet d'Altair, celui-ci restant la principale source de leads grâce notamment au remplissage systématique d'un formulaire de contact lors de l'accès aux ressources en ligne telles que les webinars à la demande, les livres blancs et les témoignages clients. À long terme toutefois, la présence d'Altair aux grandes conférences technologiques et salons de l'innovation permet la création d'un réseau de contacts particulièrement qualifiés et susceptibles de faire connaître Altair via le bouche-à-oreille lui aussi générateur de leads qualifiés. L'auditoire des webinars est également souvent un vivier de leads très qualitatifs car les thématiques abordées sont souvent en lien très proches avec les problématiques des prospects. Les webinars ayant fait l'objet d'une promotion par les sales sont particulièrement riches en leads qualifiés car ciblés en amont par la recherche et l'invitation des personnes susceptibles d'être intéressé par les thématiques abordées.

## 9. Collaboration entre le marketing et les sales

Selon les commerciaux, le service marketing est plus dans la réaction que dans la proposition dans le sens où, pour les webinars par exemple et surtout dans le contexte actuel, les marketers ne font finalement qu'organiser et pousser les actions imaginées par les sales et dont le contenu est fourni par l'ingénierie d'application. On ressent donc ici un manque de proactivité du service marketing amputé de sa fonction événementielle. Toutefois, il semblerait que le marketing soit en bonne voie notamment grâce à leur effort de compréhension de partage de leurs objectifs avec ceux des sales.

Les interrogés du service commercial se disent toutefois globalement suffisamment soutenu par le marketing en termes de moyens. Les points réguliers entre les deux services permettent d'aligner leur stratégie et générer ainsi une action coordonnée.

Tous n'en étaient pas persuadés à leur arrivée mais ils sont maintenant unanimes pour dire qu'un service comme le marketing est indispensable au sein d'Altair pour permettre au service



commercial d'atteindre les chiffres imposés par la direction. Le marketing réalise un travail important permettant de contribuer à la notoriété et la présence de l'entreprise auprès des différents catégories de clients. Une telle tâche ne pourrait être incombée aux commerciaux car très coûteuse en temps.

Si les répondants s'accordent à dire que les objectifs généraux sont théoriquement connus de tous, la plupart d'entre eux pensent que les objectifs du service marketing et commercial ne sont pas encore suffisamment partagés et varient parfois trop fortement d'un service à l'autre à cause d'un manque de communication. D'autres vont plus loin en avançant que le service marketing étant dénué d'objectifs clairs et mesurables, cela ne permet tout simplement pas une coordination efficace de leur stratégie. Il semblerait toutefois que la tendance soit là aussi au changement grâce notamment à l'introduction d'un management et d'indicateurs communs.

Les sondés marketers sont convaincus que les projets portés en collaboration avec les sales sont souvent couronnés de succès ce qui laisse à penser que l'alignement des stratégies marketing et commercial est essentiel à la performance globale d'Altair. Côté commercial, on pense qu'une meilleure présence du marketing sur le terrain permettrait aux commerciaux de dégager plus de temps pour contacter les prospects et signer des contrats. La performance globale en serait alors améliorée. Généralement, les répondants admettent donc que s'ils regardaient tous dans la même direction, il serait possible de délivrer une performance impossible à atteindre sans collaboration.

## B. Analyse des résultats et discussion

Avant de tenter de répondre à la problématique de ce mémoire, il est nécessaire de se rappeler comment celle-ci a vu le jour. En effet, celle-ci est intimement liée à une problématique de gestion à laquelle fait face l'organisme d'accueil. Aujourd'hui, AEF par l'intermédiaire de son service commercial souhaiterait mettre en place une politique de mesure du retour sur investissement marketing et notamment pouvoir corréler les dépenses attribuées au marketing avec le revenu qu'il a généré côté commercial. Cette problématique issue du terrain a permis de donner les bases à une réflexion plus large englobant le concept de performance.

### 1. Qu'attend-t-on finalement d'un service marketing ?

Mesurer la performance d'un service comme le marketing pose tout d'abord la question de ce qu'on attend de lui. On a précédemment vu via la définition de l'AFM que le marketing était

principalement destiné à créer de la valeur pour chacune des parties prenantes (Le Nagard, 2016). L'avis sur le terrain commercial est beaucoup plus tranché et sa vision beaucoup plus opérationnelle. « Le marketing a deux buts : celui d'augmenter la quantité des ventes et celui de faciliter les ventes ». La finalité du marketing serait donc premièrement de générer des prospects ou leads qualifiés qui peuvent ensuite être transmises au service commercial : « Un marketing performant est avant tout un marketing qui génère beaucoup de flux, beaucoup de leads entrants. Celui-ci doit créer des contenus pertinents qui [...] permettent ensuite de générer des leads et de fournir de la matière au service commercial. » Cette finalité est de plus en plus mise en avant par les stratégies marketing actuelle qui ont tendance à être alignée avec celles du service commercial (Villemus, 2007).

Mais il ne faut tout de fois pas négliger l'aspect création de valeur : « [Le marketing] tourne surtout autour de la communication. Il permet de renvoyer une image au monde extérieur et [ainsi] de créer une notoriété à portée internationale. [...] Comme Ferrari évoque la vitesse, cette image doit pouvoir évoquer quelque chose [aux yeux] du public ». « Il y a également, dans les attributions du marketing, tout une partie liée à l'éducation et la communication des offres de l'entreprise. Même si ces actions ne permettent pas de générer aujourd'hui du revenu, elles vont à terme créer une forme de notoriété et faire connaître l'identité de la société ». L'action marketing a donc également un but qualitatif répondant à une problématique de satisfaction et de fidélisation de la clientèle (Pekovic, Rolland 2012).

## 2. Peut-on alors le mesurer ?

Une fois explicitées les attentes de la fonction marketing contemporaine, on peut légitimement se poser la question de savoir s'il est possible de mesurer l'atteinte de ses objectifs. Pour ce qui est de la génération des leads et à l'heure de la transformation digitale, il est tout à fait possible d'instaurer un système de mesure passant par des KPIs. « Si l'on voit [l'objectif du marketing] en termes de génération de revenu, la mesure de sa performance passe notamment par la mesure de sa contribution aux résultats. Cela peut être facilement [suivi] dans [un] CRM. ». Etant principalement des indicateurs quantitatifs, ils permettent toutes sortes de comparaison par rapport non seulement aux objectifs fixés par la direction mais également par rapport aux périodes précédentes. On évalue ainsi rapidement le niveau d'atteinte des objectifs. Il faut noter toutefois que la comparaison n'est possible que si les actions analysées ont déjà été menées par le passé : « On est capable de mesurer la performance du marketing sur des actions qui ont été

menées à plusieurs reprises mais pas sur les actions nouvelles. Il est difficile pour ses actions d'avoir une référence sur laquelle se baser. »

Il faut également toujours garder à l'esprit que l'action marketing s'inscrit dans le long terme : « En marketing, il y a une notion de long terme qu'il n'est pas forcément possible de matérialiser par des indicateurs. » Cette notion de long terme rejoint l'aspect de la création de valeur et de notoriété imputable au marketing, il est beaucoup plus difficile de pouvoir la chiffrer puisqu'elle se base sur des éléments intangibles et de nature affective difficiles d'accès pour les marketers. Il est néanmoins possible de voir son influence lors du processus de vente et de l'échange avec les clients notamment via des indicateurs qualitatifs comme la réceptivité des prospects et leur taux de connaissance de l'entreprise et de son offre (Mencarelli, Rivière, 2012).

### 3. Est-on alors capable de le relier à la performance globale de l'entreprise ?

#### *3.1. Qu'est-ce que la performance globale ?*

Si l'on veut pouvoir relier l'apport du marketing à la performance globale de l'organisation auquel il est rattaché, il faut d'abord recenser les différents sens attribués à ce concept en entreprise. Ce concept peut paraître déroutant à première vue : « Je ne sais pas répondre à [la] question, ça pousse à y réfléchir ». La performance globale d'une entreprise renvoie dans un premier temps à l'idée de chiffre d'affaires, de revenu, de bénéfices et finalement de rentabilité (Issor, 2017). « La performance globale d'une entreprise passe par l'analyse de son chiffre d'affaires au regard de ses dépenses, elle est finalement représentée par ses bénéfices. [...] Ça passe par quelque chose de chiffrable. ». On voit également que la performance est indissociable de sa mesure puisque la performance entendue en termes financiers met l'accent sur un résultat, quelque chose de quantifiable. « Une entreprise performante est une entreprise qui arrive à avoir un résultat permet de couvrir ses dépenses et ses investissements. Pour être performante, [une entreprise] doit donc être rentable. ». La notion de performance fait également référence à l'efficacité et l'efficience car elle mesure finalement la rapidité d'exécution des tâches et leurs consommations de ressources : « Mon KPI principal est mon chiffre mais il ne représente pas ma performance car celui-ci est un résultat, la performance est à rapprocher du temps que j'ai passé à l'atteindre. Si mon chiffre est atteint en une journée, je suis ultra performant, si je mets un an pour l'atteindre, je ne suis pas aussi performant. [...] Je vois plutôt la performance comme est une question d'efficience. ». On voit donc que la performance est également à rapprocher de la notion de rendement (Asquin, Everaere et Marion, 2012).

Cette première perception de la performance s'accompagne généralement d'une notion plus qualitative qui renvoie à l'idée de succès, d'actions permettant d'asseoir la notoriété de l'entreprise auprès de ses clients. « La performance renvoie aux résultats des actions mises en place. Il y a la performance en termes de revenu qui est attendu, c'est pourquoi on fixe des objectifs et des échéances. Mais il existe également une performance qualitative qui serait la mesure du succès de l'entreprise auprès de ses clients. » Le but premier d'une entreprise étant de satisfaire ses clients, on voit donc que celui-ci passe inévitablement par des actions non chiffrables, qui ne rapportent pas nécessairement sur le court terme mais qui finalement forment un terreau fertile et réceptif parmi les clients (Pekovic, Rolland 2012). « Il y a la performance en termes d'actions rentables mais également celle qui concerne la croissance des actions d'envergures moindre mais permettant à terme d'étendre l'influence de l'entreprise et donc de pérenniser sa rentabilité. On peut également voir ça comme la pénétration du marché, [...] les parts de marché de l'entreprise. ». La performance passe également par l'innovation : « Il s'agit également d'une entreprise qui se renouvelle et qui sort de sa zone de confort en essayant de traiter des problématiques et des thématiques nouvelles et innovantes. Il faut avoir de nouvelles idées et les formaliser par des actions concrètes ». On voit donc que l'idée de performance renvoie aussi à la notion de succès et d'innovation (Issor, 2017).

La performance renvoie donc à de multiples concepts plus ou moins chiffrables et quantifiables. On comprend dès lors toute la difficulté de définir cette notion de manière précise en sciences de gestion et les nombreux débats que sa définition engendre.

### *3.2. Comment mesurer l'apport du marketing à cette performance ?*

Si l'on perçoit le marketing comme un service opérationnel devant contribuer aux résultats par l'intermédiaire de la génération de leads, alors sa contribution à la performance globale entendue au sens de revenu peut être mesurée à condition que le marketing soit pleinement intégré dans la stratégie commerciale de l'entreprise et qu'il travaille en collaboration avec les autres services et principalement le service commercial. « Il n'était pas possible de mesurer [la] contribution du [service] marketing aux revenus de l'entreprise. Les services travaillaient en silo, sans communication réelle et partage des objectifs. Le travail de suivi des prospects était alors impossible car l'écart entre le nombre de leads générés et les leads finalement traités par le service commercial n'était pas mesuré. ». La transformation digitale des organisations ayant désormais apporté son lot d'outils de suivi marketing et commercial (Florès, 2012), on est en mesure d'évaluer le retour sur investissement marketing. En effet, mesurer ce retour sur

investissement passe par la comparaison du coût de la génération des leads avec les revenus engendrés par ces mêmes leads : « Aujourd'hui, avec les outils dont on dispose, on arrive facilement à mesurer le coût d'un lead marketing ce qui permet de le rapporter aux revenus générés. Il devient donc aisé de déterminer des objectifs marketing quantitatifs et de les relier au résultat ». On voit donc que la mise en place d'outils numériques, assimilables à un système d'indicateurs de performance clefs, est engagé et permet de fait de mesurer la contribution du marketing au revenu global de l'entreprise.

Au contraire, mesurer l'apport du marketing au succès de l'entreprise et à son impact sur ses clients est plus délicat. « Les outils digitaux sont certes capables de donner des indicateurs quantitatifs comme le taux de visite d'une landing page ou le taux partage des posts de l'entreprise sur les réseaux sociaux mais, pris dans leur contexte [digital], ils ne peuvent refléter à eux seuls la performance d'une entreprise ». On voit là toute la difficulté de formaliser un système de mesure de la performance au sens d'impact et de succès auprès du public d'une entreprise. « C'est finalement quelque chose que [l'on] sent, avec l'expérience du terrain et l'ancienneté. Peu à peu, on sait dire si le [public] est attentif à nos actions et ça se ressent finalement dans les ventes mais de là à pouvoir le mesurer précisément, [...] c'est impossible. ». Cette dimension intangible est toutefois nécessaire à l'atteinte des objectifs stratégiques puisque, on le rappelle, ceux-ci ont vocation à pérenniser l'activité de l'entreprise et cela passe par notamment par la confiance et la fidélité de sa clientèle (Pimenta da Gama, 2012).

### *3.3. Quelles seraient alors les conséquences de l'introduction d'un système de mesure de la performance marketing ?*

On vient de voir que la performance d'un service marketing est tout d'abord attribuable à sa contribution au résultat de l'entreprise. Dans de nombreuses organisations, notamment marchandes, le principal moyen de mesurer cette contribution est de déterminer la quantité de prospects que le marketing a généré et de le relier au revenu que ces prospects ont généré dans le chiffre d'affaires. Il est ainsi possible de mesurer finement l'apport concret des actions marketing au revenu.

Mais générer des prospects n'est qu'une attribution relativement récente du marketing et cela nécessite une collaboration étroite avec le service commercial (Tissier-Desbordes, Giannelloni 2014). En effet, celui-ci est seul juge de la qualité des prospects générés par le marketing et est donc en mesure de dire quelles sont les actions marketing qui en génère le plus. Il est donc nécessaire pour le service commercial de travailler en tandem avec le marketing et de leur faire

des retours sur les actions qui ont générés des prospects qualifiés et celles qui au contraire, n'ont pas atteint les objectifs fixés. On voit ici que l'alignement des objectifs stratégiques du marketing avec ceux du service commercial est gage de performance pour le marketing, du moins dans son sens premier. Il est de plus envisageable d'aligner leurs stratégies par un système d'indicateurs de performance communs et à terme, « regarder les mêmes indicateurs permet de coordonner [leurs] efforts, de mieux les répartir et donc de délivrer un résultat qu'il ne serait sans doute pas possible d'atteindre sans cet alignement. »

« On touche alors au management du changement [...], le marketing et le service commercial ayant toujours eu tendance à se renvoyer la balle en matière d'indicateurs. Il faudrait pouvoir faire un tour de table avec les cadres marketings et commerciaux afin de définir [conjointement] les indicateurs à mettre en place. Mais il est fort possible que le marketing voie d'un mauvais œil le leadership du service commercial sur la question des objectifs ». On l'aura compris, formaliser un système d'indicateurs de performance efficace nécessite des discussions longues et un changement de mentalités autant du côté marketing que commercial (Martin, 2013). Finalement, on peut donc questionner l'utilité d'un tel système si celui-ci occasionne un travail supplémentaire et une forme de conflit interne.

De plus, même si un système efficace était trouvé et appliqué « il [serait] difficile de définir des indicateurs pertinents pour toute une équipe car chaque personne effectue des tâches différentes. Même si chaque personne de l'équipe a un rôle à jouer dans l'atteinte des objectifs, monitorer finement la performance de chacun via des indicateurs demanderait un travail méthodologique très lourd et mènerait finalement à une sorte de méritocratie qui irait à l'encontre de l'atteinte d'un but commun ». Cette citation rejoint l'idée que la performance est un concept qui s'entend aussi en termes personnels (Mattone, 2013). « La performance a également une résonance personnelle, elle est faite d'un certains nombres de succès personnels qui ont du sens pour les employés [mais] ceux-ci ne perdent pas pour autant de vu l'objectif stratégique de l'entreprise. » On comprend alors que le travail a un sens différent pour chacun et qu'une action même la plus rentable ne donnera pas nécessairement la même satisfaction à chacun. « Certaines tâches sont extrêmement rentables mais n'apporte pas forcément la même satisfaction qu'une tâche moins rentable mais faisant plus de sens. [...] En instaurant les mêmes indicateurs pour tous les membres d'une équipe, les tâches seraient priorisées mais en dépit du sens. » En rapprochant la performance globale d'une entreprise de la satisfaction de ses employés, on voit que mener une politique de mesure de la performance pourrait à terme avoir l'effet inverse de ce qui était

attendu et finalement risquerait de fragiliser le sens du travail pour une partie des employés (Karsenty, Neyns, 2013).

On a de plus vu la tendance qui consistait à mesurer la performance via l'atteinte d'objectifs financiers. Ceux-ci étant la plupart du temps formaliser par la direction et le management, il est possible qu'ils engendrent une non-adhésion de la part des opérationnels. En effet, des indicateurs trop éloignés de la réalité du terrain pourrait être vus comme non atteignables engendrant de fait une baisse de la motivation pour les opérationnels et donc une performance à la baisse. Il est également possible, au contraire, qu'ils favorisent l'adhésion mais, une fois de plus, pour des raisons qui négligent l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. « La pression de l'objectif engendre un risque d'adhésion et de non-adhésion. Si les personnes adhèrent aux objectifs, il faut que ce soit pour les bonnes raisons, [...] celles qui privilégient la qualité plus que la quantité. Il y a toute une pédagogie à mettre en place pour leur permettre de comprendre en quoi [les] objectifs fixés sont importants et en quoi ils ont contribué à la réussite de l'entreprise car sinon, on risque de se satisfaire des objectifs qui nous sont fixés mais sans nécessairement savoir en quoi ils servent la performance. [Cela] peut donc vite se transformer en abus de confiance et en course à l'atteinte du résultat au détriment de la réflexion et de la remise en question ». Cette forme de management par les objectifs est également susceptible de détériorer les relations au sein de l'entreprise en occasionnant des formes de frustration et de jalousie entre les employés. En effet, l'atteinte des objectifs se fait à un rythme différent pour chacun et un trop fort rappel des chiffres par les gestionnaires pourrait se traduire en stress pour les membres d'une équipe. « Il faut que chacun s'auto-contrôle car sinon, si [le management] mettait en avant constamment les chiffres, il y aurait de la frustration et forcément de la jalousie. [...] Si on ne sent plus bien dans une entreprise, on la quitte tout simplement. ». On peut donc aller jusqu'à dire que la mesure de la performance peut générer du turn-over et par là aller à l'encontre même de son objectif.

## CONCLUSION

On l'aura compris par l'intermédiaire de cette étude, la mesure de la performance d'un service comme le marketing et de la performance en générale est une tâche délicate en raison principalement des nombreuses dimensions qu'est porteuse la notion de performance. Les résultats de l'étude dessinent néanmoins les grandes lignes de sa signification en sciences de gestion et dans le monde de l'entreprise. La performance renvoie d'abord à une notion d'atteinte des objectifs stratégiques. Ceux-ci sont nombreux mais peuvent être divisés en deux grandes catégories : les objectifs financiers, c'est-à-dire ceux contribuant directement et de manière quantifiable au chiffre d'affaires ainsi qu'au résultat de l'entreprise, et les objectifs qui contribuent à la création de valeur pour les clients. Par leur nature d'apparence intangible, ces derniers sont toutefois difficilement reliables au résultat. Créer de la valeur aux yeux des clients et façonner une image font pourtant partie intégrante des objectifs du marketing en entreprise. Dès lors, nous nous sommes demandés si l'instauration d'un système de mesure de la performance au sein d'un service comme le marketing pouvait contribuer à la performance générale d'une entreprise.

L'organisme d'accueil, AEF, qui tente aujourd'hui de mesurer la contribution du marketing à ses revenus, s'est justement questionnée sur ce sujet et sur l'utilité d'introduire un processus de mesure de la performance par le biais d'indicateurs. Après revue de la littérature et enquête sur le terrain, il en résulte quelques grandes tendances et recommandations. Tout d'abord, avant toute introduction d'un système de mesure, il est nécessaire de définir l'objet de la mesure. Dans notre cas, cela passe par la définition explicite de qui est attendu du service marketing en termes de résultat. Cette définition doit ensuite permettre de déterminer les objectifs à atteindre et donc de construire les indicateurs permettant de mesurer leur degré d'achèvement. Une fois les indicateurs construits, il s'agit de les mettre en place grâce à une communication appropriée et approfondie sur le sujet. Ce n'est qu'après tout ce processus qu'il est possible de mesurer finement et sans biais la performance et finalement d'en tirer les conclusions nécessaires au maintien de la performance globale de l'entreprise.

Mais ce cheminement n'est pas sans encombre et chaque étape est porteuse de risques qu'il est nécessaire de limiter et d'anticiper. Premièrement, il faut garder à l'esprit que tout le monde n'a pas la même perception de la performance et donc des objectifs. Il est ainsi primordial d'explicitier en quoi l'atteinte des objectifs contribue à la performance globale de l'entreprise. Deuxièmement, fixer les objectifs doit se faire en présence des personnes qu'ils concernent



pour éviter tout risque de non-adhésion, de résistance. Il en va de même pour la construction des indicateurs. Troisièmement, leur application doit se faire dans une logique d'amélioration et non de contrôle. Insister trop fortement sur les indicateurs et faire pression sur les salariés serait totalement contre-productif car susceptible d'engendrer du stress, de la frustration et de la jalousie. Enfin, il est important de saisir la notion de sens du travail lorsqu'on souhaite manager la performance. En effet, la performance d'une entreprise réside également dans l'instauration d'un climat de confiance au sein de ses employés et axer le management sur l'atteinte des objectifs de rentabilité peut rapidement occulter le sens du travail pour certains employés qui y verraient une priorisation de certaines tâches rentables au détriment de tâches selon tout eux aussi importantes. Le recours aux indicateurs doit donc se faire avec parcimonie pour éviter la résistance et la démotivation qui auraient l'effet inverse et résulteraient finalement en une baisse de la performance globale.

Cette étude entend apporter quelques éléments de réponse à la problématique rencontrée par AEF. Toutefois, celle-ci n'interroge qu'une partie des difficultés rencontrées lors de la mise en place d'une politique de management de la performance et n'adresse finalement qu'un public composé de marketers et de commerciaux. La réflexion se doit de continuer et de s'étendre à d'autres parties prenantes de l'organisation au moins toutes aussi importantes que le marketing et le service commercial.

Le concept de performance évoqué dans ce mémoire occulte également tout un aspect sociétal et environnemental qui est pourtant au centre des préoccupations dans notre société occidentale actuelle. Mesurer la performance financière d'une entreprise est certes vitale pour sa survie à court terme mais évaluer son impact sur la société et l'environnement qui l'entoure est indispensable à sa pérennité à long terme (Renaud et Berland, 2007).

## BIBLIOGRAPHIE

Asquin A., Marion A., Everaere C., *Diagnostic de la performance de l'entreprise : Concepts et méthodes*, Edition Dunod, 2012 [En ligne] Disponible sur : [https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=Xk1Y8ksiOZkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=performance+de+l%27entreprise&ots=8jV4mS3Ona&sig=2kjXnkMQOPkhdXGxVuhNAIMtxQE&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=Xk1Y8ksiOZkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=performance+de+l%27entreprise&ots=8jV4mS3Ona&sig=2kjXnkMQOPkhdXGxVuhNAIMtxQE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (consulté le 04/05/202)

Baribeau C., Royer C., « L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation », *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 38, n°1, 2012, pp. 7-235 [En ligne] Disponible sur : <https://www.erudit.org/en/journals/rse/1900-v1-n1-rse0675/1016748ar/abstract/> (consulté le 09/06/2020)

Bessire D., « Définir la performance », *Association Française de Comptabilité | Comptabilité – Contrôle – Audit*, Tome 5, vol. 2, septembre 1999, pp. 127-150

Bouquin H., *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, 2004

Bourguignon A., « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, juillet-août 1995, pp. 61-66.

Florès L., *Mesurer l'efficacité du marketing digital : Estimer le ROI pour optimiser ses actions*, Edition Dunod, 2012 [En ligne] Disponible sur <https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=mcnjCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP3&dq=mesurer+l%27efficacit%C3%A9+du+marketing+digital&ots=fS4701KPt1&sig=-bKA4M99yGBg6Xv4hO3Bj6-3BZQ#v=onepage&q=mesurer%20l'efficacit%C3%A9%20du%20marketing%20digital&f=false> (consulté le 09/06/2020)

Issor Z., « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions ». *Projectics / Proyéctica / Projectique*, vol. 17, n°2, 2017, pp. 93-103 [En ligne] Disponible sur <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>

Le Meaux C., « Comment mesurer et améliorer sa performance commerciale ? », 2020 [En ligne] Disponible sur : <https://www.muse-motivation.fr/blog/performance-commerciale/mesurer-ameliorer-performance-commerciale/> (consultée le 09/06/2020)

Le Nagard E., « La définition du marketing », *Association Française du Marketing*, 2016 [En ligne] Disponible sur : <https://www.afm-marketing.org/fr/content/la-d%C3%A9finition-du-marketing> (consultée le 04/05/2020)

Lorino P., *Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences*. Edition Dunod, 2017 [En ligne] Disponible sur : <https://www.cairn.info/pilotage-de-l-entreprise-et-contrôle-de-gestion--9782100758746.htm> (consulté le 04/05/2020)

Mattone J., *Powerful Performance Management*, Edition Amacom, 2013

Martin B., « La mesure de la performance du marketing : Enjeux, difficultés et outils pour contribuer au nouveau management de la valeur dans l'entreprise », *Centre de Ressource en Economie Gestion*, 2013 [En ligne] Disponible sur : [https://creg.ac-versailles.fr/La-mesure-de-la-performance-du-marketing#outil\\_sommaire\\_0](https://creg.ac-versailles.fr/La-mesure-de-la-performance-du-marketing#outil_sommaire_0) (consulté le 20/05/2020)

Neyns V., Karsenty L., « Quel est l'impact réel des indicateurs de performance ? Une revue de la littérature », *Ergomanagement*, 2013 [En ligne] Disponible sur : <https://www.ergomanagement.fr/wp-content/uploads/2017/02/Indicateurs-de-performance-Neyns-Karsenty-2013.pdf> (consulté le 20/05/2020)

Pekovic S., Rolland S., « L'impact de l'orientation client sur la performance des entreprises françaises : étude empirique des effets directs et modérateurs ». *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 27, n°4, 2012, pp. 11-38 [En ligne] Disponible sur : [https://www.researchgate.net/publication/272886273\\_L'impact\\_de\\_l'orientation\\_client\\_sur\\_la\\_performance\\_des\\_entreprises\\_francaises\\_etude\\_empirique\\_des\\_effets\\_directs\\_et\\_moderateurs](https://www.researchgate.net/publication/272886273_L'impact_de_l'orientation_client_sur_la_performance_des_entreprises_francaises_etude_empirique_des_effets_directs_et_moderateurs) (consulté le 20/05/2020)

Pimenta da Gama A., « A Framework for Measuring and Managing Marketing Performance ». *Agence Française du Marketing*, 2012 [En ligne] Disponible sur : [https://www.afm-marketing.org/fr/system/files/publications/20120309112221\\_S10\\_P1\\_PIMENTADAGAMA.pdf](https://www.afm-marketing.org/fr/system/files/publications/20120309112221_S10_P1_PIMENTADAGAMA.pdf) (consulté le 04/05/2020)

Rivière A., Mencarelli R., « Vers Une Clarification Théorique de La Notion de Valeur Perçue En Marketing. ». *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 27, n°3, 2012, pp. 97–123

Renaud A., Berland N., « Mesure de la performance globale des entreprises ». *Comptabilité et environnement*, 2007, [En ligne] Disponible sur : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/document> (consulté le 20/05/2020)

Tissier-Desbordes E., Giannelloni J-L., « Repenser le marketing à l'ère du numérique ». *Décisions marketing*, n°73, 2014, p. 5-8

Thomas P., « Les 4 piliers de la performance commerciale », 2017 [En ligne] Disponible sur : <https://blog.incenteev.com/fr/les-4-piliers-de-la-performance-commerciale> (consultée le 04/05/2020)

Villemus P., « Le plan marketing à l'usage du manager : Les objectifs – La stratégie – La tactique », Edition Eyrolles, 2007, [En ligne] Disponible sur : [https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=e\\_WFSC\\_y--](https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=e_WFSC_y--)

[8C&oi=fnd&pg=PR5&dq=objectifs+marketing&ots=goRjrn7J9O&sig=KoNCO rRD8IDWs3wXoAVMDCJvlyk&redir\\_esc=y#v=onepage&q=objectifs%20marketing&f=false](https://www.researchgate.net/publication/281506652_The_decline_and_dispersion_of_marketing_competence/links/579fbbc908ae100d38065bca.pdf) (consulté le 04/05/2020)

Voyer P. (2009), « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance » 2<sup>ème</sup> édition, Presses de l'Université du Québec

Webster F., Malter A. et Ganesan S. (2005). « The decline and dispersion of Marketing Competence). MIT Sloan Management Review, vol. 5. [En ligne] Disponible sur : [https://www.researchgate.net/profile/Alan\\_Malter/publication/281506652\\_The\\_decline\\_and\\_dispersion\\_of\\_marketing\\_competence/links/579fbbc908ae100d38065bca.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alan_Malter/publication/281506652_The_decline_and_dispersion_of_marketing_competence/links/579fbbc908ae100d38065bca.pdf) (consulté le 20/05/2020)

## ANNEXES

# GUIDE D'ENTRETIEN

Marketing - 24/05/2020

Ce guide d'entretien a pour but de détailler les questions posées aux différentes parties prenantes des services marketing et commercial. Il s'agit d'établir une trame structurée permettant de guider le questionnement lié à la problématique du mémoire. Les répondants doivent se sentir libre de leurs réponses et peuvent ne pas avoir de réponse à l'une ou l'autre des questions.

1. Comment définirez-vous la performance globale d'une entreprise ?
  2. Comment définirez-vous la performance commerciale ?
  3. Comment définiriez-vous la performance du service marketing ?
  4. Comment mesurez-vous la performance de vos actions au sein d'Altair ? Quel genre de critères appliqueriez-vous pour évaluer l'efficacité de votre travail ?
  5. Quel genre de critères appliqueriez-vous pour mesurer la performance ?
  6. Selon vous, la performance est-elle bien mesurée chez Altair ?
  7. En quoi vous sentez-vous responsable de la performance globale d'Altair ?
  8. Quels sont, selon vous, les risques que peuvent induire une politique de mesure de la performance trop importante ?
- 
9. Selon vous, quelles sont les actions du service marketing qui conduisent à la génération du plus de leads ?
  10. Selon vous, quelles sont les actions du service marketing qui conduisent à la génération des leads les plus qualitatifs ?
  11. Ressentez-vous le besoin de mesurer votre performance ?
  12. Pensez-vous que l'instauration de KPIs peut vous aider à manager votre équipe ? Ou, au contraire, cela peut-il induire du stress ?

13. Selon vous, le service marketing partage-t-il suffisamment ses objectifs avec le service commercial ?

14. En quoi pensez-vous que l'alignement des stratégies marketing et commerciale d'Altair peut-elle être source de performance ?

## GUIDE D'ENTRETIEN

Marketing - 24/05/2020

1. Comment définirez-vous la performance globale d'une entreprise ?
  2. Comment définirez-vous la performance commerciale ?
  3. Comment définiriez-vous la performance d'un service tel quel le marketing ?
  4. Comment mesurez-vous la performance de vos actions au sein d'Altair ? Quel genre de critères appliquez-vous pour évaluer l'efficacité de votre travail ?
  5. Quel genre de critères appliqueriez-vous pour mesurer la performance ?
  6. Selon vous, la performance est-elle bien mesurée chez Altair ?
  7. En quoi vous sentez-vous responsable de la performance globale d'Altair ?
  8. Quels sont, selon vous, les risques que peuvent induire une politique de mesure de la performance trop importante ?
- 
9. Selon vous, les actions du service marketing permettant de générer des leads sont-elles pertinentes ?
  10. Vous sentez-vous suffisamment soutenu par le service marketing ?
  11. Pensez-vous que les actions menées par le service marketing sont indispensables à la performance du service commercial ?
  12. Selon vous, le service commercial partage-t-il suffisamment ses objectifs avec le service marketing ?
  13. En quoi pensez-vous que l'alignement des stratégies marketing et commerciale d'Altair peut-elle être source de performance ?

## TABLEAU RECAPITULATIF ENTRETIENS

Répondant	A	B	C	D	E	F
Service	Commercial	Commercial	Commercial	Commercial et marketing	Marketing	Marketing
Fonction	Account Manager	Account Manager	Sales Manager	Sales Director & Marketing Manager	Marketing Coordinator	Marketing Director
Ancienneté	6	2	1	12	11	8