

CONQUÊTE 2025

Le baromètre de la fonction marketing

21 conversations avec les meilleurs CMO, CRO et VP Marketing

25 insights actionnables pour 2026



JORDAN CHENEVIER-TRUCHET
CEO @ BULLDOZER



Édito

En un an de podcast Conquête, j'ai eu le privilège d'interviewer 21 leaders marketing francophones. Ce qui m'a frappé ? La convergence. Des profils différents, des contextes variés, mais les mêmes obsessions : l'alignement sales-marketing-finance, la rentabilité, l'IA comme accélérateur (et non comme solution miracle), et le CMO qui devient garant du chiffre d'affaires.

Ce baromètre synthétise **25 insights clés de ces conversations**. Pour chaque thématique : le contexte, ce que disent les meilleurs, et comment vous y prendre concrètement.

Jordan Chenevier-Truchet



Les invités

ALIX NEPVEUX

PARTNER @SIMON-KUCHER

MATTHIEU BAGUR

CBO @MOONCARD

ANNA CHEVILLON

CCO @ INTESCIA

CHARLES ALEXANDRE PERETZ

CMO @EX-PAYPAL

GUILLAUME CABANE

GROWTH ADVISOR @REDDIT/RAMP

MÉGANE GATEAU

VP MARKETING @FIGURES

ELIOTT GUÉRIN

VP MARKETING @SKELLO

LESLIE TEDGUI

VP MARKETING @COACHHUB

CAMILLE BISCAY

REVOPS @SWAN

SAMUEL GOLDSTEIN

CRO @LEGALPLACE

CAROLINE ROULLET

CMO @VIVATECH

BENJAMIN FREDJ

CEO @KAST

PAULINE FUMERON

MARKETING @LIFEN

CAROLINE WISNIEWSKI

PRODUCT MARKETING @DOCTOLIB

PRISCILLA CAVROIS

HEAD OF MARKETING @MEMOBANK

CHRISTELLE ARQUIÉ

DIR. MARKETING @PAYPAL

ALEXIS TORT

HEAD OF MARKETING @VELUX

PEGGY STUDER

CMO @KLAXOON

ANNE-SÉVERINE CALANDREAU

CMO @WIZBII

JULIAN MAUREL

CO-CEO @JAHIA

NICOLAS MOALIC

HEAD OF GROWTH @REVOLUT



1. L'alignement Sales-Marketing-Finance

POURQUOI C'EST ENCORE UN SUJET EN 2025 ?

Quand Marketing et Sales ne partagent pas les mêmes définitions, les mêmes objectifs, les mêmes dashboards, c'est la guerre froide. Le marketing génère des MQL que les Sales jugent pourris. Les Sales closent des deals que le marketing n'a jamais touchés. Personne ne sait ce qui marche.

Insight #1 : Le CFO est le meilleur allié du CMO



"Le CFO, c'est mon meilleur pote. Parce qu'il parle le même langage que le board." - CHARLES-ALEXANDRE PERETZ, EX-CMO PAYPAL

[CONQUÊTE #70 - CMO, GARANT DU CHIFFRE D'AFFAIRES ?]

L'émergence du rôle de CRO/CBO n'est pas un hasard. C'est la réponse organisationnelle au désalignement chronique entre équipes revenue.

Insight #2 : Les RevOps sont les architectes de l'alignement



"Notre job, c'est de s'assurer que toutes les petites tâches qui peuvent être automatisées le soient, pour que les équipes se concentrent là où elles ont réellement de la valeur." - CAMILLE BISCAY, REVOPS SWAN

[CONQUÊTE #72 - REVOPS : LE BRAS DROIT INDISPENSABLE DU CMO]

La compétence clé ? Le "zoom in, zoom out" : comprendre le terrain ET avoir la vision stratégique. Se positionner comme partenaire, pas comme flic.



Insight #3 : Un chef d'orchestre du revenue est fondamental



"Quelqu'un qui a tous les leviers, chef d'orchestre du revenu, ça me paraît fondamental." - MATTHIEU BAGUR, CBO MOONCARD
(CONQUÊTE #65- ALIGNER SES ÉQUIPES POUR PERFORMER)

Les rituels qui marchent chez Mooncard :

- Weekly Business Team : Marketing + Sales + RevOps (30 min)
- Monthly Business Review : Avec le CFO, on parle d'argent
- Quarterly Alignment : Recalibrage des objectifs et définitions



2. De l'hypercroissance à la rentabilité

POURQUOI LE CONTEXTE A CHANGÉ ?

2021 : valorisations à 100x ARR, levées tous les 18 mois. 2025 : les investisseurs regardent la bottom line. Le passage de "growth at all costs" à "efficient growth" n'est pas optionnel.

Insight #4 : Tout est possible en étant rentable



"Tout est possible en étant rentable."

- ELIOTT GUÉRIN, VP MARKETING SKELLO

(CONQUÊTE #77 - DE L'HYPERCROISSANCE À LA RENTABILITÉ)

La séquence de recrutement optimale selon Skello :

1. Partenariats & Events (quick wins relationnels),
2. Content (autorité + SEO),
3. Growth/Ops (industrialisation),
4. Densification des canaux qui performent.

Insight #5 : En LBO, la bottom line prime sur la top line



"Tu as beau faire x2 sur ton CA, si ta bottom line n'a pas bougé, c'est un échec."

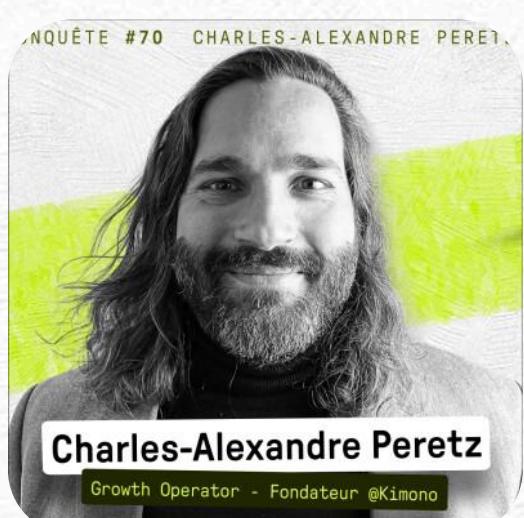
- ANNA CHEVILLON, CCO INTESCIA

(CONQUÊTE #64 - CCO & LBO : SECRETS D'UN GROUPE À 70M)

En contexte LBO, chaque euro doit avoir un ROI démontrable. Mais attention : "Le multiple de valorisation avec notoriété + lead gen est largement supérieur à lead gen seule." La brand reste un levier de valorisation.

3. Le CMO, garant du chiffre d'affaires

Insight #6 : Partir de la fin pour construire le plan



"Je pars toujours de la fin. Combien on veut faire de CA ? OK, maintenant on remonte." - CHARLES-ALEXANDRE PERETZ, EX-CMO PAYPAL
[CONQUÊTE #70 - CMO, GARANT DU CHIFFRE D'AFFAIRES ?]

Le framework CMO-Revenue :

1. Target revenue → deals nécessaires
2. Deals → opportunités (\div taux closing)
3. Opportunités → SQL (\div taux conversion)
4. SQL → MQL → répartition par canal
5. Pilotage hebdo : où vs target, canaux sur/sous-perf, actions

Insight #7 : Maximiser l'equity, pas le salaire



"J'ai pas 100 vies, j'en ai qu'une. Donc je maximise l'equity, pas le salaire."
- GUILLAUME CABANE, ADVISOR ZAPIER/REDDIT/RAMP
[CONQUÊTE #83 - L'ADVISOR DERRIÈRE ZAPIER REDDIT, RAMP & G2]

Pour les leaders marketing qui veulent un impact maximum : choisir des boîtes où vous pouvez vraiment bouger l'aiguille, pas juste exécuter.

4. Brand vs Performance

UNE FAUSSE DICHOTOMIE

Insight #8 : L'inbound ne tue pas la brand



"On fait 65-70% de notre pipeline en inbound. Mais ça ne veut pas dire qu'on sacrifie la brand." - MÉGANE GATEAU, VP MARKETING FIGURES
[CONQUÊTE #82 - BRAND VS PERF : COMMENT TROUVER L'ÉQUILIBRE ?]

Une marque forte améliore les taux de conversion paid. Une perf solide finance les investissements brand. Les deux se nourrissent mutuellement.

Insight #9 : La brand peut survivre au LBO



"Le multiple de valorisation avec notoriété + lead gen est largement supérieur à lead gen seule." - ANNA CHEVILLON, CCO INTESCIA
[CONQUÊTE #64 - CCO & LBO : SECRETS D'UN GROUPE À 70M]

Même sous contrainte financière forte, convaincre le président que la brand contribue à la valorisation reste possible. Argument clé : le multiple de sortie.

Insight #10 : Dans la santé, la confiance prime



"Dans la santé, la marque c'est la confiance. Sans confiance, pas d'adoption." - PAULINE FUMERON, MARKETING LIFEN
[CONQUÊTE #74 - CRÉER UNE MARQUE FORTE DANS LA SANTÉ]

Dans les secteurs réglementés (santé, finance), la brand n'est pas un luxe. C'est une condition préalable à l'adoption. Investir en brand = réduire le cycle de vente.



Insight #11 : Quand sa marque devient un nom commun



"Velux est devenu un nom commun. C'est une force et un défi : comment rester la référence quand tout le monde utilise ton nom ?"

- ALEXIS TORT, HEAD OF MARKETING VELUX

(CONQUÊTE #63 - QUAND SA MARQUE DEVIENT UN NOM COMMUN)

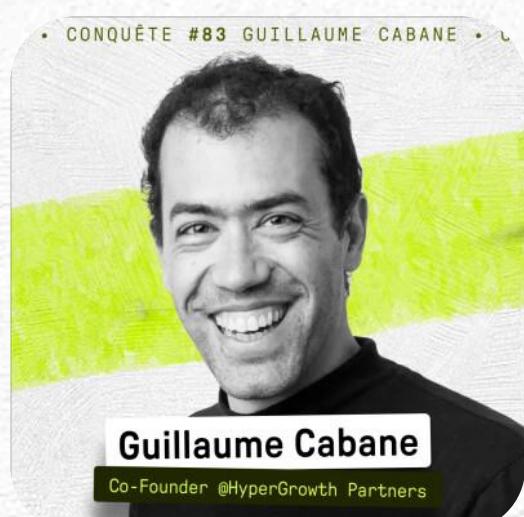
La notoriété maximale peut devenir un piège si elle se déconnecte de la préférence de marque. Maintenir l'association nom = qualité demande un effort constant.



5. L'IA dans le Growth

CE QUI MARCHE VRAIMENT (VS LA HYPE)

Insight #12 : Human + IA reste la formule gagnante



"Les LLM accélèrent les tests. Ce qui prenait des semaines prend maintenant des jours. Mais Human + IA reste la formule gagnante." - -
GUILLAUME CABANE, ADVISOR ZAPIER/REDDIT/RAMP
(CONQUÈTE #83 - L'ADVISOR DERRIÈRE ZAPIER REDDIT, RAMP & G2)

L'IA exécute, l'humain dirige. Le contenu 100% IA se détecte et sous-performe. Les chatbots sur des ventes complexes frustrent les prospects. La stratégie ne s'automatise pas.

Insight #13 : Méfiance envers les "features IA"



"Beaucoup de features IA n'apportent pas de valeur réelle. Un agent qui remplace une barre de recherche et fait 4 clics au lieu de 1, c'est un recul." -
ALIX NEPVEUX, PARTNER SIMON-KUCHER
(CONQUÈTE #76 - 40 D'EXPÉRIENCE EN PRICING EN 1H)

Avant d'acheter un outil "IA-powered", posez la question : est-ce que ça résout un vrai problème ou c'est du marketing ?



USE CASES IA À ROI PROUVÉ

1. Production De Contenu (Gain De Temps : 60%)

- Drafts Accélérés : L'IA Produit Une V1 En 10 Min, L'humain Affine En 30 Min
- Repurposing : 1 Podcast → Transcription → Article → Posts LinkedIn → Newsletter

Outils : Opus, Descript, Claude, Surfer SEO, Frase

2. Enrichissement Et Scoring Leads

- Enrichissement Automatique : Analyse Site Web, LinkedIn, News Du Prospect
- Scoring Prédictif : Patterns Historiques Pour Identifier Les Leads Convertibles

Outils : Clay, Clearbit + GPT, Bombora, G2 Intent

3. Personnalisation Outbound

- Icebreakers Contextuels : Messages Adaptés À L'actualité Du Prospect
- Recherche Automatisée : L'IA Compile Les Infos Clés Avant Chaque Call (Gain : 15 Min/Prospect)

Outils : La Growth Machine + GPT, Lemlist, Apollo

4. RevOps Et Automatisation

- Hygiène CRM : Détection Automatique Des Doublons, Données Manquantes
- Routing Intelligent : Attribution Des Leads Selon Scoring Et Disponibilité

Outils : N8N, Make + GPT

6. Structurer une équipe marketing

Insight #14 : Le modèle collectif résout l'équation interne/externe



"On est 7 personnes au marketing, toutes externes. L'intégration totale aux rituels, c'est la clé." - MÉGANE GATEAU, VP MARKETING FIGURES
(CONQUÊTE #82 - BRAND VS PERF : COMMENT TROUVER L'ÉQUILIBRE ?)

Le modèle collectif (comme Bulldozer) offre le meilleur des deux mondes : une équipe rodée qui sait travailler ensemble + l'accès à des expertises pointues freelance. Mégane (Figures), Matthieu (Mooncard) et d'autres CMO l'utilisent pour cette raison : prévisibilité d'une équipe, flexibilité du freelance.

BENCHMARKS RÉALISTES POUR LE MARCHÉ FRANÇAIS :

ARR	CORE TEAM	EXTERNALISÉ
0-1M€	1 Head généraliste	Freelances ponctuels
1-3M€	2-3 (Head + 1-2 IC)	Agences sur paid, SEO
3-10M€	4-6 (1 manager + IC)	Spécialistes à la demande
10M€+	6-10+ (managers + IC)	Capacité variable

SOURCE : TÉMOIGNAGES SKELLO, FIGURES, MOONCARD. ADAPTEZ SELON VOTRE MODÈLE (PLG VS SALES-LED).



Insight #15 : Fidéliser les freelances comme des internes



"On a des incentives sur l'ancienneté pour nos freelances : bonus après 6, 12, 24 mois de collaboration."

- MATTHIEU BAGUR, CBO MOONCARD

(CONQUÊTE #65 - ALIGNER SES ÉQUIPES POUR PERFORMER)

Les freelances sont cités dans les succès, ont accès aux outils, participent aux rituels.

L'engagement à long terme se construit.

Insight #16 : Le scale 70→600 demande de l'agilité



"Quand tu passes de 70 à 600 personnes, ce qui fonctionnait avant ne marche plus. Il faut réinventer en permanence."

- LESLIE TEDGUI, VP MARKETING COACHHUB

(CONQUÊTE #78 - RESTER AGILE EN PASSANT DE 70 À 600)

Les process qui marchent à 70 personnes deviennent des freins à 200. L'agilité n'est pas une option, c'est une nécessité de survie.

7. Le pricing, levier sous-exploité

Insight #17 : 20-30% de croissance incrémentale



"Un pricing bien travaillé, c'est 20-30% de croissance incrémentale."

- ALIX NEPVEUX, PARTNER SIMON-KUCHER

(CONQUETE #76 - 40 D'EXPÉRIENCE EN PRICING EN 1H)

Le pricing est le levier le plus puissant et le moins exploité.

Erreur #1 : "Trop se regarder le nombril" - construire une offre sur sa perception interne au lieu de celle du client.

Le framework Leader-Filler-Killer

1. Leader (le Big Mac) : Produit d'appel. Prix attractif, forte notoriété. C'est ce qui fait entrer les clients.

2. Filler (les frites) : Add-ons à forte marge. Peu chers à produire, perçus comme ayant de la valeur.

C'est ce qui fait le profit.

3. Killer (le café) : Produit qui tue la valeur. En l'ajoutant au menu, on baisse la conversion. À identifier et éliminer de votre offre.

Insight #18 : Pricing IA - de l'utilisateur à l'outcome



"Les modèles de pricing évoluent : de 'par utilisateur' vers 'à l'usage' ou 'outcome-based'. Salesforce facture à la conversation, Intercom au ticket résolu." - ALIX NEPVEUX, PARTNER SIMON-KUCHER

(CONQUETE #76 - 40 D'EXPÉRIENCE EN PRICING EN 1H)

Transition progressive recommandée : modèles hybrides (forfait + usage) pour éduquer le marché tout en maintenant la prévisibilité budgétaire côté client.

8. L'internationalisation

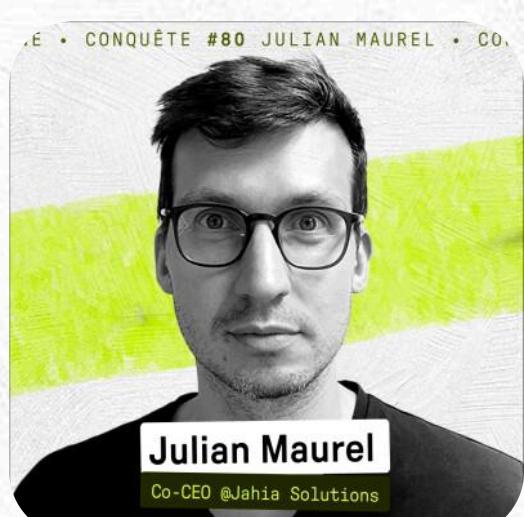
Insight #19 : Le modèle maturité par pays



"On catégorise nos marchés : Alpha (100% invest), Beta (60-80%), Gamma (20-30%), Omega (5-10%)."
- MATTHIEU BAGUR, CBO MOONCARD
(CONQUÊTE #65 - ALIGNER SES ÉQUIPES POUR PERFORMER)

Cette grille permet d'allouer les ressources de manière réaliste et de ne pas disperser les efforts sur trop de marchés en même temps.

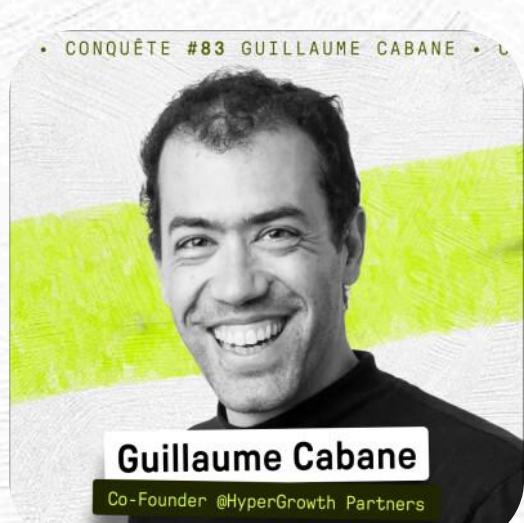
Insight #20 : Signer la NASA depuis Lyon



"On a signé la NASA, le Pentagone, des clients enterprise depuis Lyon. C'est possible avec la bonne stratégie."
- JULIAN MAUREL, CO-CEO JAHIA
(CONQUÊTE #81 - SIGNER LA NASA DEPUIS LYON)

La localisation géographique n'est plus une barrière. Ce qui compte : la crédibilité du produit, la qualité de l'approche commerciale, et la persistance.

Insight #21 : Le remote transatlantique a un coût



"14h-17h de sync, puis 21h-minuit. Plus 10 voyages aux US par an."
- GUILLAUME CABANE, ADVISOR ZAPIER/REDDIT/RAMP
(CONQUÊTE #83 - L'ADVISOR DERRIÈRE ZAPIER REDDIT, RAMP & G2)

Travailler avec des équipes US depuis l'Europe est possible mais exige des sacrifices sur l'équilibre vie pro/perso. À intégrer dans la décision.

9. Approches spécifiques par contexte

Insight #22 : La Gen Z comme terrain de test



"Les jeunes sont un terrain de test des tendances marketing. Beaucoup de marketeurs n'osent pas aller là-dedans par autocensure."

- ANNE-SÉVERINE CALANDREAU, CMO WIZBII

(CONQUÊTE #68 - COMMENT WIZBII A CONQUIS LA GEN Z)

WIZBII a conquis 11M de membres en testant des formats que les marketeurs traditionnels jugent "trop grand public". L'autocensure est l'ennemi de l'innovation.

Insight #23 : Scale-up vs Grand Groupe - apprendre des deux



"Il y a cette notion de mission, vision, objectifs qui se déclinent par fonction dans les grands groupes. Les scale-ups ont besoin de cette structure à un moment donné."

- PEGGY STUDER, CMO KLAXOON

(CONQUÊTE #67 - SCALE-UP VS GRAND GROUPE, COMMENT TIRER LE MEILLEUR ?)

Les grands groupes apportent structure et cohésion. Les scale-ups apportent agilité et vitesse d'exécution. Le meilleur : prendre des deux mondes.

Insight #24 : Faire vivre une marque avec un seul event

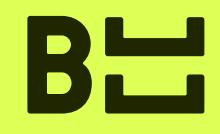


"La préparation se fait 9 mois avant. Mais l'attractivité et la traction, ça se joue dans le dernier mois."

- CAROLINE ROULLET, CMO VIVATECH

(CONQUÊTE #71 - FAIRE VIVRE UNE MARQUE TOUTE L'ANNÉE AVEC UN SEUL EVENT)

Stratégie VivaTech : baromètre annuel pour exister hors-event, montée en puissance progressive, puis capitalisation post-event jusqu'à l'été. La marque vit au-delà du temps fort.



Insight #25 : L'influence B2B en 2025



"L'influence B2B, c'est pas les mega-influenceurs. C'est des experts de leur secteur, avec une communauté engagée de 5-50K followers."

– BENJAMIN FREDJ, CEO KAST

(CONQUÊTE #73 - LE GUIDE DE L'INFLUENCE B2B EN 2025)

Le spray-and-pray est mort en influence B2B aussi. Cibler les micro-influenceurs experts génère plus d'impact qu'une célébrité déconnectée du secteur.

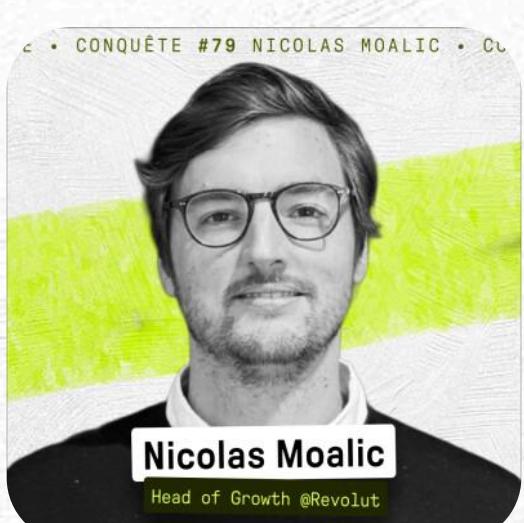


10. Perspectives 2026

- 1. Le Product Marketing monte en puissance :** Cette fonction à l'interface produit/sales/marketing devient centrale.
- 2. L'outbound devient signal-based :** Déclencher des séquences sur des signaux d'intent (levée de fonds, recrutement, changement de poste) plutôt qu'envoyer des cold emails génériques.
- 3. L'événementiel différencie :** Pour les challengers face aux acteurs établis, organiser des événements crédibilise.
- 4. Le GSO (Generative Search Optimization) émerge :** Être cité par les IA devient aussi important qu'être bien classé sur Google.
- 5. Le modèle hybride se généralise :** Core team lean + collectifs d'experts (comme Bulldozer) qui combinent cohésion d'équipe et expertise freelance à la demande.
- 6. Les RevOps deviennent incontournables :** La fonction "zoom in, zoom out" qui fait le lien entre stratégie et terrain.



"Doctolib est passé de 500 sales à une organisation product-led. La transformation interne est aussi importante que l'externe."
- CAROLINE WISNIEWSKI, PRODUCT MARKETING DOCTOLIB
(CONQUÊTE #75 - DE 500 SALES À LA SCALABILITÉ PRODUIT)



"Revolut a un playbook Growth très data-driven. Chaque canal a ses KPIs, chaque expérience est mesurée."
- NICOLAS MOALIC, HEAD OF GROWTH REVOLUT
(CONQUÊTE #79 - LE PLAYBOOK GROWTH DE REVOLUT)



"LegalPlace génère la majorité de son pipeline en organique. Le SEO est imbattable long terme."

- **SAMUEL GOLDSTEIN, CRO LEGALPLACE**

(CONQUÊTE #69 - LES COULISSES DE LA MACHINE GROWTH)



"Créer une banque européenne en 5 ans, c'est possible avec la bonne équipe et la bonne stratégie de communication."

- **PRISCILLA CAVROIS, HEAD OF MARKETING MEMO BANK**

(CONQUÊTE #66 - CRÉER UNE BANQUE EUROPÉENNE EN 5 ANS)



"Le playbook Enterprise PayPal : segmentation fine, account-based marketing, et patience."

- **CHRISTELLE ARQUIÉ, DIR. MARKETING PAYPAL**

(CONQUETE #80 - MARKETING ENTERPRISE CHEZ PAYPAL : ABM, KPIs)



Checklist : Votre audit en 30 minutes

ALIGNEMENT (5 MIN)

- Marketing & Sales ont-ils les mêmes définitions MQL/SQL ?
- Existe-t-il un dashboard commun visible par tous ?
- Y a-t-il un rituel hebdo Marketing + Sales ?

EFFICIENCE (5 MIN)

- Connaissez-vous votre CAC par canal ?
- Votre payback period est-il <12 mois ?
- Avez-vous identifié vos 3 canaux les plus rentables ?

REVENUE MINDSET (5 MIN)

- Le CMO peut-il expliquer le chemin du target revenue Aux MQL ?
- Le marketing est-il mesuré sur du pipeline/revenue, pas juste des leads ?
- Y a-t-il un reporting mensuel au CFO ?

IA ET AUTOMATISATION (5 MIN)

- Utilisez-vous l'ia pour la production de contenu (drafts, repurposing) ?
- L'enrichissement des leads est-il automatisé ?
- Avez-vous au moins 3 workflows d'automatisation actifs ?
- Vos outils "ia" apportent-ils une vraie valeur ou c'est du marketing ?

STRUCTURE (5 MIN)

- Votre équipe est-elle dimensionnée à votre ARR ?
- Avez-vous le bon mix interne/externe ?
- Vos freelances sont-ils intégrés aux rituels ?

PRICING (5 MIN)

- Avez-vous revu vos prix dans les 12 derniers mois ?
- Proposez-vous des bundles (framework leader-filler-killer) ?
- Connaissez-vous le willingness-to-pay de vos clients ?



Conclusion

21 conversations, des dizaines d'heures d'échanges, et une certitude : la fonction marketing de 2025 n'a plus rien à voir avec celle d'il y a cinq ans.

Les CMO qui gagnent ne sont pas les meilleurs en brand ou en perf. Ce sont ceux qui comprennent le business, qui parlent le langage du CFO, qui pensent en revenus.

L'IA accélère l'exécution mais ne remplace pas la stratégie. Les équipes deviennent hybrides. Le pricing reste le levier le plus sous-exploité. Et l'alignement sales-marketing-finance devient non négociable.

Ce baromètre vous a donné 25 insights et des frameworks. Maintenant, c'est l'exécution qui compte.

POUR ALLER PLUS LOIN

Digital Marketing Maturity Index
POWERED BY BULLDOZER COLLECTIVE

Où en êtes-vous vraiment ?
Évaluez votre maturité marketing en 8 minutes.

[Prendre RDV](#)

[En savoir plus](#)

L'excellence marketing au service de vos ventes

Bulldozer combine expertise stratégique full funnel et excellence opérationnelle pour maximiser l'impact du marketing sur le revenu des entreprises. En 3 ans, notre travail a permis de générer plus de \$100M pour nos clients.

[Prendre RDV](#)

[Voir nos cas clients](#)

moocard

edflex

PayFit

GlucoseGoddess®

On transforme vos équipes marketing en machines à revenus.

[Prendre RDV](#)

[En savoir plus](#)



Bulldozer Collective ©