

STRATEGIE &amp; IMPACT DIGITAL

# MARKETING

## *Digital :*

5 erreurs de pilotage qui  
coutent cher.

**CHARLENE GRENET**

Conseil en strategie marketing  
& impact digital

# LE PROBLEME QU'ON NE NOMME PAS.

---

**"Oui, ça performe. Mais est-ce qu'on est vraiment à l'aise avec ça ?"**

Les équipes marketing ne manquent ni de compétences, ni de données, ni d'outils. Pourtant, une question revient régulièrement en réunion de direction.

**Cette question n'est pas un problème de chiffres. C'est un problème de cadre.**

Après plus de quinze ans à travailler avec des équipes marketing, en agence, chez l'annonceur, puis en conseil stratégique, j'ai observé les mêmes erreurs se répéter, indépendamment de la taille des entreprises ou des budgets engagés. Des erreurs discrètes, rarement nommées, mais qui coûtent cher : en dispersion budgétaire, en temps perdu, en tensions internes.

Ce livre blanc en identifie cinq. Non pour critiquer les équipes, qui font toujours leurs choix dans des contextes bien réels, mais pour donner un cadre permettant de les reconnaître et de s'en sortir.

**Parce que le marketing bien piloté n'est pas celui qui a les meilleurs outils. C'est celui qui sait ce qu'il **garde**, ce qu'il **change**, et ce qu'il **arrête**.**

# OPTIMISER SANS JAMAIS ARBITRER.

Dans la plupart des équipes, on sait lancer. On sait tester. On sait optimiser. En revanche, on sait rarement **arreter**.

Le resultat : un plan de communication qui s'alourdit d'annee en annee. Des leviers historiques reconduits par inertie. Des budgets repartis sur trop d'actions, aucune n'ayant vraiment les moyens de ses ambitions.

C'est ce que j'appelle le **pilotage par habitude** : on continue a investir non pas parce que c'est strategique, mais parce que c'est ce qu'on a toujours fait.

Arreter est presque toujours plus difficile que lancer, parce que lancer donne une impression de mouvement. Arreter pose immediatement des questions inconfortables : est-ce qu'on s'est trompe ? Est-ce qu'on renonce trop tot ? Est-ce qu'on va devoir se justifier ?

## LA QUESTION FONDAMENTALE

*"Si on devait decider aujourd'hui, en partant de zero, est-ce qu'on ferait ce meme choix ?"*

## SIGNES D'ALERTE

- ✗ Le plan marketing grossit chaque annee sans que rien ne soit arrete.
- ✗ Aucune action stoppee depuis 12 mois.
- ✗ Les debats portent sur les allocations, jamais sur les arbitrages.

## CE QUE CA COUTE

*Dispersion des ressources, perte de lisibilite strategique, et des equipes qui s'epuisent a tout faire sans pouvoir rien faire vraiment bien.*

# REPORTING VS DECISION.

Les reportings sont de plus en plus complets, de plus en plus visuels. Tableaux de bord en temps réel, dizaines d'indicateurs, graphiques bien mis en page. Et pourtant, en réunion de direction, la même question reste sans réponse claire : **"Qu'est-ce qu'on fait avec ça ?"**

Un beau reporting, ça fait plaisir. Mais est-ce que ça aide réellement à prendre des décisions éclairées ? Mesurer est indispensable. Mais **mesurer ne suffit jamais à décider.**

Ce que j'observe souvent sur le terrain : des bilans très complets qui ne débouchent sur aucun arbitrage concret. Faute de lien clair entre la mesure et les décisions à prendre, l'analyse reste informative, mais inactive.

Pire encore : la data peut dire tout et son contraire. Une croissance de 400 % semble spectaculaire. Elle l'est beaucoup moins si on part d'un chiffre d'affaires de 3 €.

## PRINCIPE

**Moins de KPIs, plus de clarté. Des indicateurs peu nombreux, bien choisis, directement connectés à ce qu'on cherche à savoir pour décider.**

## REPORTING VS PILOTAGE

*Informe sur le passé* ✓ **Orienté vers l'action**

*Multiplie les KPI* ✓ **Isole les 2 ou 3 indicateurs vitaux**

*Regarde en arrière* ✓ **Prépare la prochaine décision**

## CE QUE CA COUTE

*Des heures de reporting qui n'influencent aucun arbitrage, et des décisions prises malgré les données, pas grâce à elles.*

# 03

LA VISION TRONQUEE

## L'ANGLE MORT DU ROI.

Le ROI est trop souvent le KPI qui dirige toutes les decisions de communication. Il rassure les directions, il se mesure facilement, il permet de comparer. Le probleme : il est loin d'etre le seul angle d'analyse pertinent.

La notoriete, par exemple, est un axe de communication indispensable a une marque. Pourtant, c'est souvent le premier sacrifie sur l'autel du ROI demande par les CODIR ou les actionnaires. Son impact se lit dans la force de marque deux ans plus tard, pas dans le tableau de bord de la semaine suivante.

De la meme facon, certaines actions tres performantes a court terme peuvent etre profondement incoherentes avec la trajectoire de marque a moyen terme.

*"Quand le ROI devient le seul critere, on finit par optimiser finement des choix qui posent probleme ailleurs."*

Avoir une vision globale de votre strategie, travailler les vraies synergies qui s'alimentent entre elles : certains leviers travaillent vite, d'autres travaillent lentement. Les deux sont necessaires.

### COURT TERME / ROI DIRECT

### LONG TERME / NOTORIETE

#### CONVERSION

Resultats rapides et mesurables

#### RETARGETING

Relance immediate des visiteurs

#### NOTORIETE

Preference de marque durable

#### SEO / CONTENT

Autorite organique long terme

### CE QUE CA COUTE

*Des strategies court-termistes qui erodent la valeur de marque, et des decisions qui semblent bonnes sur le dashboard mais fragilisent l'entreprise sur le fond.*

# L'ILLUSION DU "ON VERRA PLUS TARD."

Le "on verra plus tard" est souvent présente comme une décision raisonnable. En réalité, c'est rarement une décision. C'est un **evitement**.

Ce report arrive surtout quand une décision est inconfortable : arrêter un levier qui fonctionne encore un peu, arbitrer entre performance et cohérence, ou assumer un compromis qui ne fera pas l'unanimité.

Le problème, c'est de reporter sans cadre, sans échéance, et sans critères clairs. Dans ces cas-là, le "on verra plus tard" ne protège pas. Il accumule. Les décisions non prises créent de l'ambiguïté et des équipes qui ne savent plus vraiment pourquoi elles font ce qu'elles font.

La perfection n'existe pas en stratégie. Ce que je vois souvent dans les équipes, ce n'est pas un manque de compétence : c'est une attente implicite de la "bonne" décision. Celle qui coche toutes les cases, rassure tout le monde, ne crée aucune tension.

1

## NOMMER

Identifier la vraie décision en jeu.

2

## CADRER

Critères, contraintes, renoncements.

3

## CHOISIR

Sans attendre la solution parfaite.

4

## ASSUMER

Rendre la décision visible et datée.

### PRINCIPE

*Decider sans être parfait, ça consiste à poser un cadre clair : quels critères on prend en compte, ce qu'on accepte de prioriser, et ce à quoi on renonce explicitement.*

### CE QUE CA COÛTE

*Des budgets qui continuent à tourner sans justification, des tensions sur les priorités, et des décisions prises dans l'urgence, rarement les meilleures.*

# 05

## REMETTRE TOUT A PLAT TOUS LES 6 MOIS.

### L'INSTABILITE CHRONIQUE

A l'ere du numerique et des resultats immediats, on s'est habitues a avoir tout tout de suite. En marketing, ca se traduit par une tendance a tout remettre a plat des que les resultats ne sont pas la en quelques semaines.

Un plan de communication bien pense a besoin de temps pour porter ses fruits. Certaines actions travaillent vite (conversion, retargeting), d'autres travaillent lentement (notoriete, confiance, SEO). Les deux sont necessaires, et les deux ont des rythmes differents.

L'envie de tout changer tous les six mois vient souvent du fait qu'on n'a pas suffisamment defini sa strategie en amont : pas d'objectifs clairs, pas d'indicateurs adaptes a chaque horizon, pas de distinction entre ce qui doit produire des effets vite et ce qui construit sur le long terme.

#### PRINCIPE

*Distinguer les ajustements tactiques normaux (a faire en continu) des revisions strategiques profondes (a faire rarement, et avec methode).*

#### CE QUE CA COUTE

*Une instabilite chronique qui empeche les strategies de produire leurs effets, des equipes en mode reactif permanent, et des budgets gaspilles a recommencer plutot qu'a consolider.*

### MATRICE DES RYTHMES

HEBDOMADAIRE

**TACTIQUE**

Micro-ajustements : encheres, budgets, creatifs.

ANNUEL

**STRATEGIQUE**

Remise a plat du cap. Rare, methodique, assumee.

*"La discipline du cap ne signifie pas ne rien toucher : elle signifie **savoir pourquoi on touche.**"*

# LE CADRE QUI CHANGE TOUT.

Ces cinq erreurs ont un point commun : elles ne viennent pas d'un manque de compétence. Elles viennent d'un manque de cadre pour décider.

Un cadre, c'est simple : savoir ce qu'on garde, ce qu'on change, et ce qu'on arrête. Savoir quels critères on prend en compte. Savoir ce à quoi on renonce explicitement, parce que renoncer fait partie de la stratégie.

Ce n'est pas un outil qui donne ce cadre. C'est une méthode, une posture, et parfois un regard extérieur qui aide à voir ce qu'on ne voit plus de l'intérieur.

## CE QU'ON GARDE

Les leviers qui servent vraiment vos objectifs finaux.

## CE QU'ON CHANGE

Ce qui mérite d'être ajusté ou réinvesti différemment.

## CE QU'ON ARRÊTE

Ce qu'on reconduit par habitude, pas par conviction.

*"Le marketing bien piloté n'est pas celui qui a les meilleurs outils. C'est celui qui sait ce qu'il **garde**, ce qu'il **change**, et ce qu'il **arrête**."*



**Charlène Grenet**

Conseil stratégie digitale & Carbalytics

VOUS RECONNAISSEZ CES BLOCAGES ?

## Posons un cadre ensemble.

Je suis Charlène Grenet. Depuis plus de quinze ans, je travaille avec des équipes marketing, en agence, chez l'annonceur, et aujourd'hui en conseil stratégique.

Aujourd'hui, j'aide les directions marketing et dirigeantes à transformer des chiffres en décisions assumées, en y ajoutant une dimension d'impact CO<sub>2</sub> là où elle est pertinente, via **Carbalytics**.

→ **Session stratégique gratuite de 30 min**

[carbalytics.fr](https://carbalytics.fr) | [LinkedIn : Charlène Grenet](#) | [Page Carbalytics](#)

« Mon rôle n'est pas de faire à la place des équipes. C'est de créer les conditions pour qu'elles décident avec clarté et cohérence. »