

STRATEGIE & 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 résultat : un plan de communication qui s'alourdit d'année en année. 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 à investir non pas parce que c'est stratégique, mais parce que c'est ce qu'on a toujours fait.

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

LA QUESTION FONDAMENTALE

"Si on devait décider aujourd'hui, en partant de zéro, est-ce qu'on ferait ce même choix ?"

SIGNES D'ALERTE

- ✗ Le plan marketing grossit chaque année sans que rien ne soit arrêté.
- ✗ Aucune action stoppée depuis 12 mois.
- ✗ Les débats portent sur les allocations, jamais sur les arbitrages.

CE QUE CA COÛTE

Dispersion des ressources, perte de lisibilité stratégique, et des équipes qui s'épuisent à 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 CÔUTE

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 décisions de communication. Il rassure les directions, il se mesure facilement, il permet de comparer. Le problème : il est loin d'être le seul angle d'analyse pertinent.

La notoriété, par exemple, est un axe de communication indispensable à une marque. Pourtant, c'est souvent le premier sacrifice sur l'autel du ROI demandé 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 même façon, certaines actions très performantes à court terme peuvent être profondément incohérentes avec la trajectoire de marque à moyen terme.

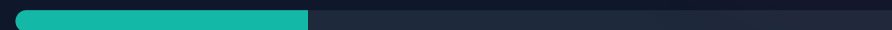
"Quand le ROI devient le seul critère, on finit par optimiser finement des choix qui posent problème ailleurs."

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

COURT TERME / ROI DIRECT



LONG TERME / NOTORIÉTÉ



CONVERSION

Résultats rapides et mesurables

RETARGETING

Relance immédiate des visiteurs

NOTORIÉTÉ

Préférence de marque durable

SEO / CONTENT

Autorité organique long terme

CE QUE CA COÛTE

Des stratégies court-termistes qui érodent la valeur de marque, et des décisions 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 habites 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 competence. Elles viennent d'un manque de cadre pour decider.

Un cadre, c'est simple : savoir ce qu'on garde, ce qu'on change, et ce qu'on arrete. Savoir quels criteres on prend en compte. Savoir ce a quoi on renonce explicitement, parce que renoncer fait partie de la strategie.

Ce n'est pas un outil qui donne ce cadre. C'est une methode, une posture, et parfois un regard exterieur qui aide a voir ce qu'on ne voit plus de l'interieur.

CE QU'ON GARDE

Les leviers qui servent vraiment vos objectifs finaux.

CE QU'ON CHANGE

Ce qui merite d'etre ajuste ou reinvesti differemment.

CE QU'ON ARRETE

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

*"Le marketing bien pilote 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 **arrete**."*

Vous vous reconnaissez dans une ou plusieurs de ces erreurs ?

Parlons-en. Un appel de 30 minutes pour identifier ensemble le premier levier à actionner, sans engagement, sans pitch commercial.

RESERVER UN APPEL →

[lien Calendly à insérer]

CHARLENE GRENET

Conseil en stratégie marketing & impact digital

Depuis plus de quinze ans, Charlene Grenet accompagne les directions marketing dans leur pilotage stratégique. Elle intervient à l'intersection de la performance digitale, de l'arbitrage budgétaire et de l'impact environnemental des stratégies de communication.

Elle est à l'origine de Carbalytics, un outil d'analyse qui intègre la dimension CO₂ dans le pilotage des campagnes digitales, non comme contrainte, mais comme filtre de décision supplémentaire.



**CHARLENE
GRENET**