

CARBALYTICS : GUIDE 02

PAR

Charlène Grenet

Conseil en stratégie digitale

Du Reporting à la Décision

*5 arbitrages que votre marketing
évite, et qui vous coûtent cher*

02

Guide pratique : Arbitrage marketing

Trop de données, pas assez de décisions.

Dans beaucoup d'entreprises, les équipes marketing arrivent avec des chiffres solides : ROI, CPA, croissance.

Et la direction pose une question simple :
« Très bien. Et l'an prochain, on continue comme ça ? »

Et là, souvent, ça bloque.

« *La performance seule ne dit pas ce qu'on arrête, ce qu'on assume, ni comment intégrer les nouvelles contraintes.* »

Le sujet aujourd'hui n'est pas d'avoir plus de données, mais de savoir **arbitrer entre plusieurs options imparfaites**.

Ce que je constate le plus souvent, ce n'est pas un manque de compétence. C'est la difficulté à dire **ce qu'on arrête**.

On sait très bien expliquer pourquoi on lance quelque chose, mais beaucoup moins pourquoi on coupe un levier qui fonctionne encore un peu.

Ce guide identifie les **5 arbitrages** que la plupart des équipes évitent, et comment les aborder avec clarté.

ARBITRAGE 01

Optimiser sans jamais arrêter.

Dans beaucoup d'équipes, on continue à investir sur certains leviers non pas parce qu'ils sont stratégiques, mais parce qu'ils **ont toujours été là**.

Le problème, ce n'est pas que ces actions ne fonctionnent plus du tout. C'est qu'on ne se pose plus vraiment la question de leur utilité réelle.

Sortir de l'habitude commence par une question simple, mais inconfortable :

« **Si on devait décider aujourd'hui, est-ce qu'on ferait ce même choix ?** »

Le pilotage stratégique, ce n'est pas ajouter des actions. C'est régulièrement **réinterroger celles qu'on n'ose plus remettre en cause**. Arrêter, ce n'est pas échouer. C'est décider à nouveau, avec plus de lucidité.

La décision ne vient pas d'un graphique, mais du fait de savoir ce qu'on garde, ce qu'on change et ce qu'on arrête.

LE SIGNAL D'ALERTE

Lancer = positif

On teste, on innove, on montre qu'on agit.
C'est valorisé en interne.

Arrêter = inconfortable

On remet en cause des décisions passées.
L'histoire attachée au levier (le temps investi, l'ego) rend l'arrêt difficile.

Arrêter ne veut pas dire que la décision initiale était mauvaise. Ça veut dire que le contexte a évolué et que les critères ont changé.

Question clé

Qu'est-ce que tu arrêtes ce trimestre ?

La data ne décide pas. *Vous, si.*

La data, les outils, les reportings, c'est bien. Mais on peut faire dire **tout et son contraire** à un chiffre.

Une croissance de 400% est très différente selon qu'on part de 3 € ou de 300K € de chiffre d'affaires. Oui, c'est 400% dans les deux cas, mais l'impact réel sur le business n'a rien à voir.

« L'esprit critique est indispensable pour prendre de la hauteur et remettre les chiffres dans leur contexte. »

Sans objectifs clairs, sans direction à suivre, aucune décision ne pourra être pérenne. Un beau reporting fait plaisir, mais est-ce que ça aide vraiment à décider ?

Moins pour plus

Moins de KPIs

→ Plus de clarté → Décisions plus éclairées

3 QUESTIONS AVANT CHAQUE REPORTING

- Quels KPIs orientent vraiment les décisions ?
- Que ferait-on différemment si ce chiffre change ?
- Quels arbitrages devons-nous poser ce mois-ci ?

Reporter sans cadre.

Le « on verra plus tard » est souvent présenté comme une décision raisonnable. En réalité, c'est rarement une décision. **C'est un évitement.**

Il 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.

« Quand on décide de ne pas décider, il faut au moins en être conscient. »

Ce « plus tard » ne fige pas seulement la décision. Il fige aussi les budgets, les habitudes et les tensions internes. Et très souvent, il coûte plus cher que la décision elle-même.

Ce que coûte le report sans cadre :

Dispersion budgétaire

On continue à financer des actions dont on doute, par défaut.

Perte de temps

Les allers-retours répétés consomment plus d'énergie que la décision elle-même.

Crédibilité interne

Les décisions floues ou implicites créent des tensions qui dépassent le sujet initial.

Le vrai pilotage commence quand le « plus tard » est remplacé par : **quand, sur quels critères, et avec quelles conséquences.**

La décision parfaite *n'existe pas.*

1

Poser un cadre

Quels critères on prend en compte. Ce qu'on accepte de prioriser aujourd'hui.

2

Accepter l'imparfait

On choisit entre plusieurs options imparfaites, chacune avec ses renoncements. C'est normal.

3

Rendre explicable

Une décision explicable, assumable et réversible si nécessaire vaut toujours mieux.

4

Assumer le compromis

Refuser le compromis conduit à des décisions floues ou des choix par défaut. Le compromis assumé est une force.

« Une décision imparfaite mais claire est presque toujours plus efficace qu'une décision parfaite qui n'arrive jamais. »

Décider sans être parfait, ce n'est pas renoncer à l'exigence. C'est renoncer à l'illusion.

ARBITRAGE 05

KPIs sans boussole.

Il faut laisser le temps à votre stratégie de se mettre en place. A l'ère du tout tout de suite, on prend l'habitude d'avoir des résultats immédiats, et c'est une grosse erreur.

L'envie de tout changer tous les 6 mois vient souvent du fait qu'on n'a pas bien pensé sa stratégie en fonction des objectifs réels.

« De la flexibilité oui, de la pertinence et de la croissance : c'est ça la véritable boussole. »

Il faut travailler en conscience d'où on part et où on veut aller, les étapes à franchir, les paliers à atteindre.

Carbalytics : Guide 02

Les deux pièges du pilotage par KPIs seuls

Court terme roi

Sacrifier la notoriété sur l'autel du ROI immédiat. La marque est le premier parent pauvre des budgets de communication.

Vision absente

Sans objectifs clairs sur le moyen terme, on optimise des métriques au lieu de construire une direction.

La matrice de pilotage sain

Tester

Mesurer vite

Optimiser

Dans le cadre

Arbitrer

Vers les objectifs

Un plan bien pensé doit avoir plusieurs axes qui travaillent ensemble vers un même objectif, et pour certains à différentes vitesses. C'est normal.

CONCLUSION

Le cadre qui change tout.

Ces 5 arbitrages ne sont pas des erreurs de compétence. Ce sont des décisions évitées par manque de cadre clair.

Tant que ces questions ne sont pas posées explicitement, le marketing reste plus subi que piloté.

« Il n'y a pas de décision parfaite, seulement des décisions assumées. »

Garder

Les leviers performants et cohérents avec les objectifs. Ce qui fonctionne et a du sens est conservé, sans remise à plat systématique.

Changer

Le cadre de pilotage. Moins de KPIs, plus de clarté. Des critères explicites, des arbitrages assumés et actionnables.

Arrêter

Les actions maintenues par habitude. Les reports sans échéance. L'attente de la décision parfaite qui n'arrivera jamais.



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 CO₂ là où elle est pertinente, via **Carbalytics**.

→ **Session stratégique gratuite de 30 min**

carbalytics.fr | LinkedIn : Charlène Grenet

« 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. »