



Gestion du rendement  
du marketing par Deloitte

Optimisation des  
investissements marketing

# Table des matières

Technologie numérique, données massives et avenir du marketing .....	1
À quoi le client répond-il? .....	1
Croissance exponentielle des données et outils disponibles .....	2
En route vers une nouvelle solution .....	4
<b>Mais qu'est donc Ncyte? .....</b>	<b>5</b>
Le modèle de données de Ncyte .....	5
Visualisation des données : l'affaire des analystes .....	8
Points de référence – une approche très différente de l'analytique prédictive .....	9
<b>Ncyte : une offre stratégique continue .....</b>	<b>11</b>
De la gestion du changement aux services d'analytique .....	11
Quantifier les avantages – un bon exemple .....	11
<b>Aider les spécialistes du marketing à remplir leur mandat .....</b>	<b>12</b>
<b>Références .....</b>	<b>13</b>

# Technologie numérique, données massives et avenir du marketing

Le marketing occupe désormais la place qui lui revient à titre d'élément central de la stratégie d'affaires – il ne s'agit donc plus seulement d'un centre de coûts à contrôler. Les chefs du marketing deviennent rapidement des joueurs importants au sein des conseils d'administration et doivent relever des défis sans précédent assortis de pressions et d'exigences en matière de reddition de comptes et de rendement. D'abord et avant tout, les avancées de la technologie numérique et la mutation des préférences et des comportements des consommateurs en matière d'achat ont joué contre les spécialistes du marketing traditionnel et ont changé la donne pour les chefs du marketing d'aujourd'hui.

Les données et les outils d'analytique découlant de cette nouvelle activité numérique sont sans précédent et croissent de manière exponentielle. Ainsi, les spécialistes du marketing doivent adopter de nouvelles stratégies liées aux données, faute de quoi ils seront désavantagés. La communication numérique et les réseaux sociaux dont les nouveaux consommateurs sont adeptes mettent de la pression sur les spécialistes du marketing afin qu'ils prennent de meilleures décisions et réagissent à la dynamique du marché plus rapidement que jamais. Un seul faux pas peut anéantir des années de mise en valeur de la marque.

Les chefs du marketing ont besoin d'une image claire de l'incidence de chaque dollar dépensé en marketing, ainsi que d'une compréhension des canaux et des véhicules à même de stimuler le rendement. La combinaison idéale de marketing axé sur la marque, sur le client et sur le produit représente toujours le Saint-Graal, mais le marché est devenu bien plus complexe. Il est impératif d'adopter de nouvelles perspectives.

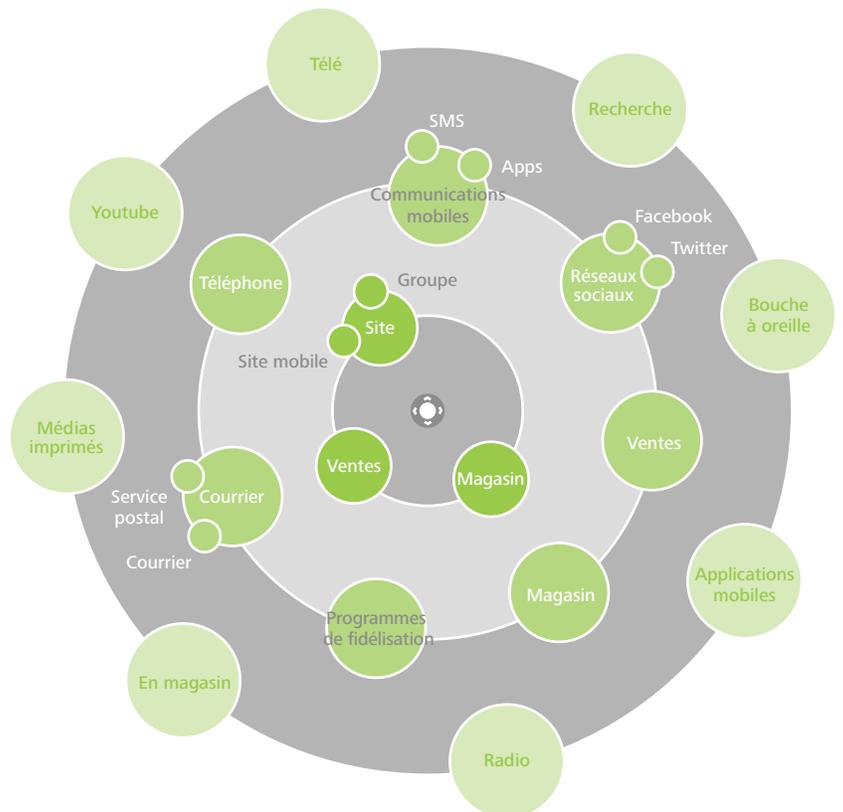
## A quoi le client répond-il?

La technologie numérique a modifié l'écosystème du marketing de manière irréversible, employant un réseau complexe de véhicules et de canaux visant à interagir avec les consommateurs et à les motiver. L'illustration 1 démontre les nombreuses options qui s'offrent aux spécialistes du marketing pour interagir avec un consommateur. Chaque entreprise présente sa propre combinaison de véhicules à cette fin. Chaque processus d'achat présente désormais plus de points de contact que jamais, offrant un imposant bassin de données au moyen duquel il est possible de disposer d'indications sur les comportements des consommateurs.

Toutes les entreprises se demandent si elles tirent la meilleure valeur qui soit de leurs interactions avec les consommateurs. Les données pour répondre à cette question sont disponibles, mais les organisations peinent à comprendre quels investissements sont réellement efficaces.

Pour tirer parti de ces points de contact, les organisations doivent apprendre comment exploiter les données massives comme les données de moindre envergure de manière à pouvoir en tirer les indications nécessaires pour mieux servir leur clientèle. L'intégration des données provenant de tous ces points de contact est le défi premier auquel se mesurent les organisations.

**Illustration 1 – Définition de l'écosystème actuel du marketing : comment les entreprises et les marques interagissent avec les consommateurs**



### Croissance exponentielle des données et outils disponibles

La récente enquête intitulée *Global CMO Study*<sup>1</sup> publiée par IBM stipule que seulement 48 % des chefs du marketing estiment qu'ils sont préparés pour composer avec la quantité et la complexité des données auxquelles ils se mesureront au cours des cinq prochaines années. Dans un autre rapport, produit par EMC, les chercheurs ont constaté que seuls 38 %<sup>2</sup> des analystes en veille stratégique et des analystes des données ont la ferme conviction que leur entreprise a recours aux données pour en savoir davantage au sujet des clients, ce qui signifie qu'un nombre étonnant d'entreprises sont mal préparées à composer avec le nouvel environnement de marketing.

À l'heure actuelle, l'élément le plus préoccupant est la croissance exponentielle des données, suivi de près par les médias sociaux, les appareils mobiles et les changements démographiques. On estime que l'ensemble des données générées augmentera, passant de 180 milliards de gigabits à 40 billions de gigabits d'ici 2020<sup>3</sup>. Les jeunes gens constituent un groupe d'acheteurs de plus en plus influent; il est donc essentiel de savoir comment les intéresser au moyen de divers types de véhicules de communication tels les appareils mobiles.

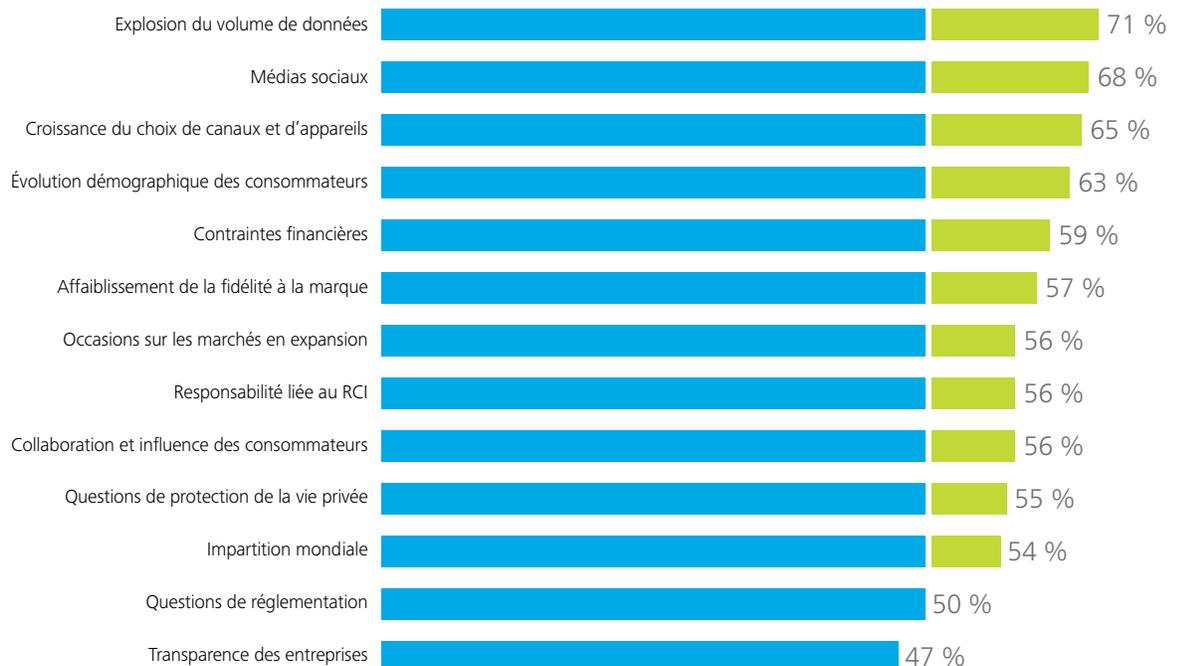
En raison de la technologie numérique et de l'explosion conséquente des données, les solutions logicielles offertes pour composer avec ces questions sont nombreuses. Le marché est dominé par deux extrêmes, soit les logiciels d'automatisation du marketing et la veille stratégique d'une part, et la consultation de divers intervenants en logistique commerciale d'autre part.

Dans le cadre d'une récente enquête de la Consultation de Deloitte menée auprès de chefs du marketing<sup>4</sup>, on a demandé aux chefs du marketing dans quelles technologies ils avaient l'intention d'investir. Les solutions de marketing par courriel figuraient au premier rang, suivies par le développement de réseaux sociaux et de communautés en ligne, l'optimisation de la performance des sites Internet, la gestion de campagne et les systèmes de gestion de pointe.

Selon l'enquête menée auprès des chefs du marketing<sup>5</sup>, 50 % des répondants estiment qu'ils ne sont pas suffisamment préparés pour gérer l'ensemble des facteurs du marché, sauf en ce qui concerne deux facteurs, soit les questions réglementaires et la transparence.

### Illustration 2 – IBM, Rapport CDM 2012

Pourcentage de chefs du marketing qui déclarent que leur état de préparation est insuffisant

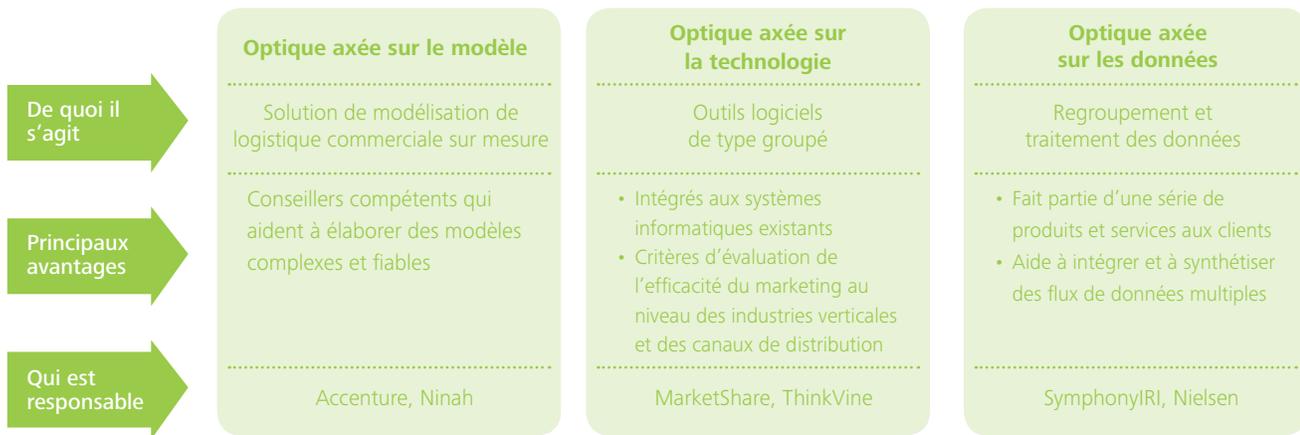


Étant donné l'accessibilité des outils informatiques, qu'est-ce qui explique le manque de préparation évoqué dans les enquêtes à l'égard des données à venir et de la révolution numérique? Forrester nous donne une piste de solution et décrit les lacunes de ces solutions technologiques de la manière suivante :

- Les fournisseurs ont démontré leur incapacité à suivre le rythme étant donné l'ampleur des changements des activités des consommateurs en ce qui concerne leurs interactions avec la marque et leur utilisation des divers canaux d'achat.
- Les fournisseurs sont réticents à s'adapter aux besoins des consommateurs en ligne et hors ligne afin de faire place à de nouvelles fonctionnalités pour des tâches telles que le suivi des réponses en temps réel et le déclenchement sur événement.
- La plupart des fournisseurs offrent des plateformes de planification, mais celles-ci ne sont pas dotées des fonctionnalités de prévision et de simulation nécessaires à la prise en charge d'un véritable exercice de planification<sup>6</sup>.

Dans la même enquête, on a demandé aux chefs du marketing de définir leurs principaux mandats. Les trois réponses les plus courantes étaient la croissance du chiffre d'affaires, la définition de la marque et la définition de la proposition de valeur. Pour répondre à ces défis, les spécialistes du marketing ont accès à des fournisseurs qui offrent des solutions de modélisation telle la modélisation de la logistique commerciale. Forrester catégorise ces solutions en trois groupes, soit les solutions axées sur la modélisation, les solutions axées sur la technologie et les solutions axées sur les données.

**Illustration 3 – Solutions offertes aux spécialistes du marketing d'aujourd'hui**



Une fois de plus, Forrester souligne les lacunes que présentent les diverses solutions :

- D'ordinaire, une solution unique répondant à des problèmes précis n'intègre pas les données du modèle dans le cycle de planification du marketing.
- [De telles solutions] reposent sur des données désuètes et des modèles et indications présentés plusieurs mois après que les budgets ont été dépensés et les campagnes lancées. Les spécialistes du marketing doivent se doter de modèles qui reflètent les investissements récents en marketing de manière à tirer des conclusions à plus court terme permettant d'agir davantage.
- [Ces solutions] délèguent la prise de mesures découlant de ces indications à des tiers, ce qui signifie habituellement que les renseignements sur le changement demeurent hors de l'organisation. Les spécialistes du marketing avisés doivent se fier aux capacités de gestion du changement de leur fournisseur pour s'assurer que les processus décisionnels et les comportements changent à la lumière des résultats du modèle<sup>7</sup>.

### En route vers une nouvelle solution

L'objectif réel d'un spécialiste du marketing est dans les faits assez simple à énoncer, mais difficile à atteindre. En résumé, les spécialistes du marketing veulent être en mesure de répondre de manière rationnelle aux questions suivantes :

- Quel rendement offrent nos dépenses de marketing dans l'ensemble des canaux?
- Comment pouvons-nous dépenser notre budget de marketing de la meilleure façon qui soit pour maximiser et optimiser le retour sur investissement du marketing?
- Pouvons-nous comprendre ce que nos consommateurs multicanaux veulent et ce dont ils ont besoin?
- Est-ce que notre capacité d'analytique du marketing est en place et offre la souplesse voulue?
- Avons-nous la capacité de mettre en œuvre des décisions de marketing et des ajustements stratégiques en temps réel?
- Pouvons-nous perfectionner nos effectifs et nous doter des ressources nécessaires de façon à exploiter les données massives et les données de moindre envergure pour obtenir des perspectives stratégiques?

Les spécialistes du marketing doivent se doter d'une méthodologie et d'un modèle de prestation pour combler les lacunes sur le marché énoncées ci-dessus et pour être en mesure de répondre aux questions clés.

## Nous croyons que Ncyte est la solution.



# Mais qu'est donc Ncyte?

Ncyte est la puissante solution d'analytique gérée de Deloitte pour aider les entreprises à prendre des décisions en matière de ventes et de marketing, peu importe le canal de vente, le média et le segment de clientèle. À l'aide d'un algorithme breveté, de modèles de données exclusifs et de fonctions d'analytique prédictive, Ncyte procure l'information pratique dont les entreprises ont besoin pour avoir des interactions efficaces et significatives avec leurs clients et tirer le maximum de chaque relation.

Des interactions avec les consommateurs aux tactiques de vente croisée, des médias sociaux à la publicité traditionnelle, et des applications mobiles aux bannières publicitaires sur le Web, en passant par les dépliants et les promotions en magasin, Ncyte offre des solutions aux principaux défis des spécialistes du marketing. Sa méthodologie de données intégrées, ses fonctionnalités d'exploration et de visualisation

de données, sa plateforme de modélisation et son module de prévision et de planification soutiennent la prise de décisions stratégiques qui vous aide à devenir plus avisé plus rapidement.

Ncyte est constitué de trois composantes principales :

1. Le modèle de données de Ncyte
2. La fonction de visualisation
3. Les points de référence – une approche très différente de l'analytique prédictive

## Le modèle de données de Ncyte

Le modèle de données de Ncyte a été conçu de manière à relever de nombreux défis clés en matière de marketing et à combler bon nombre des lacunes découvertes dans les autres solutions.

Tableau 1 – Explication du modèle de données de Ncyte

Besoin	Description
1 Intégration des domaines de marketing cloisonnés	Fournir une solution verticale et non catégorisée consignant le détail de tous les événements de marketing et le rendement en aval.
2 Historique des activités de marketing	Fournir un registre historique exhaustif de toutes les activités de marketing.
3 Séries chronologiques	Stocker et traiter toutes les données dans une série marquée d'un timbre dateur pour faciliter la visualisation et la modélisation économétrique.
4 Inclusion des données	Incorporer toutes les données, qu'elles proviennent de sources internes, soit des données démographiques, de tiers ou de concurrents, hors ligne, en ligne ou non structurées.
5 Connaissance des données	Utiliser les dimensions et les mesures pertinentes pour le spécialiste en marketing tout en utilisant un modèle de données et une base de code commune à tous.
6 Livraison de solutions rapide	Tirer parti d'un script ETL simplifié et d'un format de fichier exclusif aux données de marketing. De nouveaux services peuvent être fonctionnels en 80 % moins de temps que les solutions des concurrents.
7 Intégration du modèle statistique	Procéder à l'intégration avec la modélisation statistique de tiers ou avec le code source ouvert, gagnant en efficacité grâce à la cueillette et au rassemblement de données.
8 Fréquence de rafraîchissement en temps presque réel	Les données peuvent être rafraîchies et mises à jour fréquemment pour que l'apprentissage et la stratégie soient un exercice en continu.

### Événements

La stratégie de modèle de données est entièrement fondée sur le concept d'événement de planification et représente l'entité centrale du modèle. Ncyte est conçu de manière à reproduire ce que les spécialistes du marketing font, c'est-à-dire créer et gérer de véritables « événements » de marketing. La plupart des spécialistes du marketing consignent leurs activités de marketing sur des tableurs, mais avec Ncyte, ils peuvent également définir et enregistrer le rendement. Le rendement du marketing peut se mesurer en ventes, en clics, en visites en magasin, en appels au centre d'appels, en

mesures de la sensibilisation à la marque, en mentions dans les réseaux sociaux et presque tout autre facteur possible. Au moyen de Ncyte, un spécialiste du marketing peut obtenir des indications uniques sur les dépenses et le rendement, ainsi qu'une vue d'ensemble des réponses des consommateurs aux plans de marketing.

Afin de saisir l'écosystème unique de toute organisation, Ncyte classe les événements selon une des trois façons suivantes :

Tableau 2 – Définition d'un événement de marketing

Type d'événements	Exemple	Visualisation des tendances	Dépenses connexes	Suivi du rendement	Points de référence
1 Campagne à résultat mesurable	Campagnes par courriel	Oui	Oui	Oui	Oui
2 Marque et médias (notoriété)	Investissement dans la marque	Oui	Oui	Non	Non
3 Campagne à résultat non mesurable	Rendement des ventes	Oui	Non	Oui	Oui

---

Ncyte est conçu de manière à reproduire ce que les spécialistes du marketing font, c'est-à-dire créer et gérer de véritables « événements » de marketing. La plupart des spécialistes du marketing consignent leurs activités de marketing sur des tableurs, mais avec Ncyte, ils peuvent également définir et enregistrer le rendement.

Pour catégoriser les écosystèmes de marketing des sociétés, nous demandons à ces dernières de se soumettre à un processus nommé « amnistie des données ». Toutes les données de l'organisation sont dévoilées, et nous posons les questions suivantes :

- Quel est le moteur des affaires et dans quels domaines le marketing joue-t-il un rôle?
- Quels sont les indicateurs clés de rendement suivis par le marketing?
- Comment et où les budgets de marketing sont-ils investis?
- Quels systèmes de données sont utilisés pour chaque type de données?

Ce processus d'exploration mènera à la taxonomie du modèle de données. Par exemple, les données d'une réelle institution financière ont permis d'établir les trois définitions suivantes :

1. **Campagnes d'acquisition de clientèle** – campagnes directes par la poste auprès de clients potentiels comportant un appel direct à l'action. Le rendement a été mesuré au moyen d'un système de gestion des relations avec la clientèle. Il s'agit là de campagne à résultat mesurable.
2. **Succursale** – le canal des succursales saisit le rendement des clients se présentant dans une succursale pour faire l'achat d'un produit. Il n'y a aucun lien direct entre un événement de marketing et le consommateur. Les événements de type succursale constituent un bon exemple de campagne à résultat non mesurable.
3. **Campagne dans les médias** – il s'agit là de campagnes de sensibilisation. L'organisation a investi en publicité pour rehausser la notoriété de la marque. Il n'y a pas de rendement en aval dans ce cas.

## Capacités

La conception de modèles fondés sur les événements poursuit plusieurs objectifs :

- Les événements passés représentent un historique détaillé utile aux fins de présentation de rapports et d'analyses.
- Des points de référence peuvent être générés au moyen des algorithmes brevetés de Ncyte pour les campagnes à résultat mesurable et non mesurable.
- Les événements peuvent représenter les plans de marketing futurs grâce à des prévisions du rendement éventuel.



### Visualisation des données : l'affaire des analystes

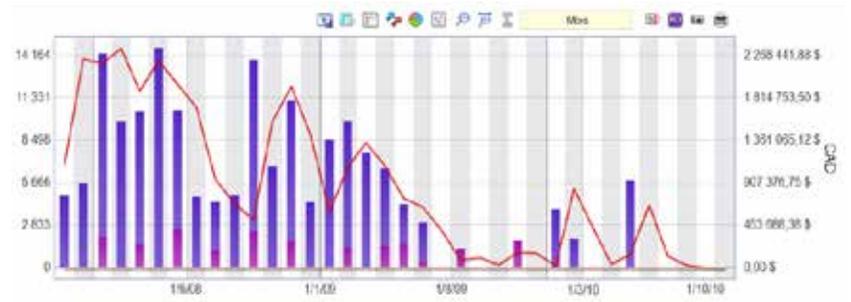
Un examen plus approfondi du cas de la même institution financière démontre comment Ncyte permet de visualiser le rendement du marketing et de tirer de nouvelles indications. La plateforme Ncyte est dotée d'une technologie unique qui permet à un analyste d'interagir avec les données avec facilité, visuellement et avec la plus grande souplesse qui soit.

Par exemple :

1. Un analyste peut voir comment tous les investissements dans une campagne à résultat mesurable (barres bleues) ont permis l'acquisition de nouveaux clients (lignes rouges).

#### Graphique 1 – Visualisation des campagnes d'acquisition et du rendement

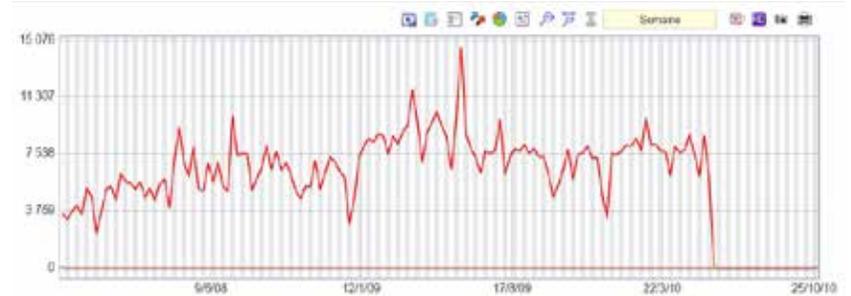
Campagne d'acquisitions (du 1<sup>er</sup> novembre 2007 au 1<sup>er</sup> novembre 2010)



2. Par la suite, l'analyste examine le rendement du canal des succursales. Il s'agit là d'une campagne à résultat non mesurable, donc il n'y a pas d'investissement connexe.

#### Graphique 2 – Visualisation du rendement du canal des succursales

Succursale (du 5 novembre 2007 au 1<sup>er</sup> novembre 2010)



3. L'ajout des dépenses liées aux médias et à la marque (barres jaunes, violettes et vertes) complète le tableau. L'analyste peut désormais chercher des interactions entre les investissements en marketing et le rendement.

#### Graphique 3 – Rendement de l'ensemble du marketing

Total (du 1<sup>er</sup> novembre 2007 au 1<sup>er</sup> novembre 2010)



Ncyte contraint l'analyste à relier les causes aux effets dans le cadre de sa recherche du rendement du marketing. Cet ensemble puissant d'outils visuels permet à l'analyste expérimenté de tirer des conclusions et d'établir des hypothèses sans recourir à la modélisation mathématique. Grâce à Ncyte qui lui présente les indices visuels, l'analyste du marketing sait quoi faire.

### Points de référence – une approche très différente de l'analytique prédictive

Une fois l'historique de marketing d'un client catégorisée dans un modèle d'événement, de solides schémas comportementaux permettent l'établissement de points de référence très détaillés et représentés par un certain nombre de courbes brevetées :

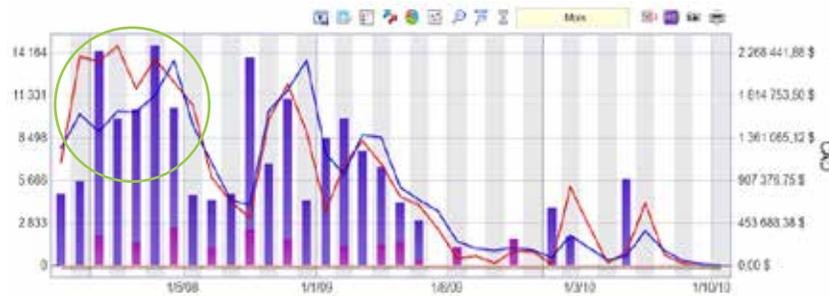
- Courbes de rendement pour les schémas de réponse des séries chronologiques
- Schémas de réponse selon les jours de semaine
- Schémas des réponses selon la saison et selon l'exercice
- Schémas sur plusieurs années (et plusieurs exercices)

Le regroupement de ces schémas de réponse engendre un point de référence en matière de comportement pour une certaine période de temps, nous permettant d'interroger les données de manière unique.

En examinant encore une fois notre exemple d'institution financière, nous sommes en mesure de superposer les points de référence du rendement sur n'importe quel tableau, quel qu'en soit le niveau de précision, afin de comparer le rendement réel au rendement de référence. L'objectif de l'analyste consiste à trouver des périodes où l'écart est prononcé.

#### Graphique 4 – Utilisation des points de référence de Ncyte pour cerner les écarts de rendement de la campagne d'acquisition

Campagne d'acquisitions (du 1<sup>er</sup> novembre 2007 au 1<sup>er</sup> novembre 2010)



Pour les campagnes d'acquisition de clientèle susmentionnées, au début de l'exercice, il y avait clairement un écart manifeste entre le rendement et le point de référence. L'analyste devrait maintenant extraire les données de cette période pour en découvrir plus au sujet de ces campagnes. L'écart était-il le fruit de l'offre de produits ou de facteurs économiques externe?

#### Graphique 5 – Utilisation des points de référence de Ncyte pour cerner les écarts au sein du canal des succursales

Succursale (du 5 novembre 2007 au 31 mai 2010)



Le rendement de la succursale présente un écart considérable par rapport aux points de référence.

**Graphique 6 – Utilisation des points de référence de Ncyte pour obtenir une vue d'ensemble de tous les investissements en marketing**

Total (du 1<sup>er</sup> novembre 2007 au 1<sup>er</sup> mai 2010)



Le regroupement de tous ces facteurs avec les campagnes médiatiques présente la vraie histoire. L'analyste a raison de poser l'hypothèse que les dépenses supplémentaires dans les médias sont à la source de l'écart de rendement.

Enfin, la mise en application de la modélisation mixte et d'autres interrogations analytiques est facile avec Ncyte : les données sont déjà filtrées et normalisées pour constituer une série chronologique. Le modèle de données permet un rafraîchissement des données facile et fréquent, donc ces exercices peuvent être exécutés sur demande ou lorsqu'il est judicieux de le faire dans le contexte des affaires. En combinant la puissance de Ncyte à l'analytique avancée, les services de marketing peuvent être plus proactifs dans la gestion de leurs budgets et l'atteinte des cibles de rendement.

---

Enfin, la mise en application de la modélisation mixte et d'autres interrogations analytiques est facile avec Ncyte : les données sont déjà filtrées et normalisées pour constituer une série chronologique. Le modèle de données permet un rafraîchissement des données facile et fréquent, donc ces exercices peuvent être exécutés sur demande ou lorsqu'il est judicieux de le faire dans le contexte des affaires.

# Ncyte : une offre stratégique continue

## De la gestion du changement aux services d'analytique

Ncyte n'est pas une solution ponctuelle. D'autres fournisseurs présentent des produits moins diversifiés, par exemple :

- Vente de technologie ou de logiciel répondant à un problème en particulier
- Prestation de recommandations ponctuelles sur le mix-média
- Prestation de recherches périodiques sur le marché

Grâce à Ncyte, Deloitte peut offrir en permanence des perspectives et des conseils stratégiques au moyen d'un service géré.

Les services offerts comprennent les suivants :

- des ateliers pour aider les entreprises à comprendre leurs propres écosystèmes et données de marketing;
- des services de gestion du changement pour aider les entreprises à instaurer une culture axée davantage sur les données;
- un logiciel efficient, hébergé de manière sécuritaire facilement accessible au moyen d'un fureteur (logiciel service – SaaS);
- des services de gestion des données pour transformer et visualiser les données des clients de manière régulière et continue;
- des services d'analytique avancée et des services de planification du marketing stratégiques, dont :
  - un soutien à la planification trimestrielle et annuelle du marketing,
  - le lancement de produits,
  - des modèles de logistique commerciale,
  - l'évaluation d'occasions sur le marché,
  - une stratégie axée sur le client,
  - l'analyse des dépenses de marketing,
  - l'analyse de l'incidence concurrentielle.

## Quantifier les avantages – un bon exemple

Une entreprise de biens emballés pour la vente au détail ne comprenait pas pourquoi elle perdait des parts de marché pendant une période habituellement caractérisée par un excellent rendement. Certains pensaient que des coupures dans la publicité-média expliquaient ce recul. Toutefois, la direction voulait comprendre l'incidence des activités de marketing, y compris les promotions de détail, l'activité en ligne et sur les réseaux sociaux, les commandites, et les activités concurrentielles.

L'équipe de marketing n'était pas en mesure de recueillir des données de multiples sources et, par conséquent, ne pouvait défendre sa stratégie. Au moyen de Ncyte, les Services d'analytique de Deloitte ont aidé la société à déployer une stratégie exhaustive de rendement axée sur le client qui comprend une analyse du contexte concurrentiel, de la gamme de produits, des canaux et des communications, ainsi qu'une logistique commerciale améliorée.

Après avoir appliqué nos recommandations, l'entreprise a enregistré une hausse de 3,5 % de ses ventes dans un marché baissier, se traduisant par des ventes de plus de 2,5 M\$.

# Aider les spécialistes du marketing à remplir leur mandat

Ncyte repose sur un logiciel exclusif qui mesure les liens entre les ventes et le marketing, le rendement des clients et la rentabilité. Et avec ses capacités d'analytique avancées, Ncyte va encore plus loin, en procurant des scénarios automatisés et des fonctions de modélisation prédictive pour soutenir les décisions de première ligne concernant la logistique commerciale, l'établissement des prix, la gestion des circuits de vente et les stratégies applicables à la clientèle.

**Résultat : des choix plus judicieux et l'assurance que les investissements dans les ventes et le marketing sont sur la bonne voie.**

# Notre équipe

## John Wylie

Directeur, Conseils financiers

jowylie@deloitte.ca

416-775-8537

## Adrian Borys

Directeur, Conseils financiers

aborys@deloitte.ca

416-874-3268

## Références

1. IBM Institute for Business Value, 2011, « From Stretched to Strengthened : Insights from the Global Chief Marketing Officer Study », Somers, NY., U.S.A
2. EMC, 2011, « Data Science Revealed : A Data-Driven Glimpse into the Burgeoning New Field », Hopkinton, Mass., U.S.A.
3. Paderni, Luca S., T3 2011, « The Forrester Wave<sup>MC</sup>: Marketing Mix Modeling », Forrester Research, T3 2011
4. Cutten, C., and MacMillan J., Deloitte Consulting LLP., CMO Council, « Marketing Outlook 2011 »
5. IBM, Op. cit.
6. Brosnan, Robert, « Revisiting The Enterprise Marketing Software Landscape », Forrester Research, février 2012
7. Paderni, Luca S., « Manage Your Marketing Mix Modeling Vendors », Forrester Research, janvier 2013

Illustration 1 – Forrester, janvier 2013, « Mix Art And Science For Marketing Success » –

*The Marketing RaDaR Model Supports The Entire Customer Life Cycle*

Illustration 2 – IBM – CMO Report 2012, tiré de *Stretched to Strengthened*

Illustration 3 – Forrester – décembre 2012 « Predictive Analytics Revolutionize Marketing Mix Planning » –

*The Marketing Mix Modeling Landscape*

## **[www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)**

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte LLP, société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Deloitte s.e.n.c.r.l., une société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois du Québec.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

© Deloitte s.e.n.c.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 13-3516