

## **Le chef du marketing orienté sur l'information**

À mesure que l'entreprise  
évolue, de nouveaux  
défis se profilent

# Introduction



Introduction	03
Nouveau rôle, attentes croissantes	04
Le chef du marketing et la fonction d'analytique : la clé du succès	06
L'évolution de l'équipe de marketing	09
L'importance des partenariats à la table de direction	11
L'évolution s'amorce maintenant	13
L'évolution est en cours et rien ne peut l'arrêter	14
Personnes-ressources	15

L'entreprise se transforme sans cesse et à une vitesse que nous n'aurions jamais imaginé. Les sociétés interentreprises et les sociétés de commerce électronique grand public sont plus que jamais centrées sur la clientèle. Les habitudes et les attentes des clients changent constamment, forçant les entreprises à être à leur écoute. Les perturbations, qu'elles soient provoquées par de nouveaux venus sur le marché, de nouveaux modèles d'affaires ou des innovations qui bousculent les idées reçues et les approches traditionnelles presque instantanément, sont constantes. Les données n'ont jamais été aussi nombreuses ni aussi essentielles. De plus, les avancées en analytique obligent les entreprises de tous les secteurs à repenser la façon dont elles voient les clients et les marchés, prennent leurs décisions et élaborent leur stratégie.

Le chef du marketing est au cœur de ces bouleversements. Son rôle évolue rapidement à mesure que les entreprises s'adaptent aux intenses pressions de la concurrence et deviennent des organisations orientées sur l'information. Le « spécialiste de la promotion » a fait place au « spécialiste de l'expérience client ». Ce nouveau chef du marketing joue de plus en plus un rôle de premier plan dans les efforts consentis par les entreprises pour tirer parti de l'analytique. Il est donc en mesure d'influencer la stratégie commerciale comme jamais auparavant.

Tout comme le rôle du chef du marketing a changé au fil du temps, les connaissances et les compétences dont il a besoin pour réussir ont changé aussi, devenant plus étendues et plus variées. Le chef du marketing doit maintenant posséder un large éventail de compétences dans plusieurs disciplines – marketing, analytique et création – afin de fournir les renseignements sur les clients qui influenceront sur les décisions et la stratégie d'entreprise. Ces profondes transformations soulèvent d'importantes questions sur la façon dont le chef du marketing et son équipe doivent changer pour garder leur pertinence et répondre aux besoins de l'entreprise. Le document *Le chef du marketing orienté sur l'information* examine l'évolution du rôle du chef du marketing ainsi que la façon dont celui-ci peut relever les défis actuels.

« Le chef du marketing d'aujourd'hui est complètement différent de ce qu'il était il y a cinq ans. Il doit avoir une longueur d'avance et être au fait de tout ce qui se passe pour pouvoir guider son équipe. »

**Chef du marketing,  
secteur de l'édition**

# Nouveau rôle, attentes croissantes

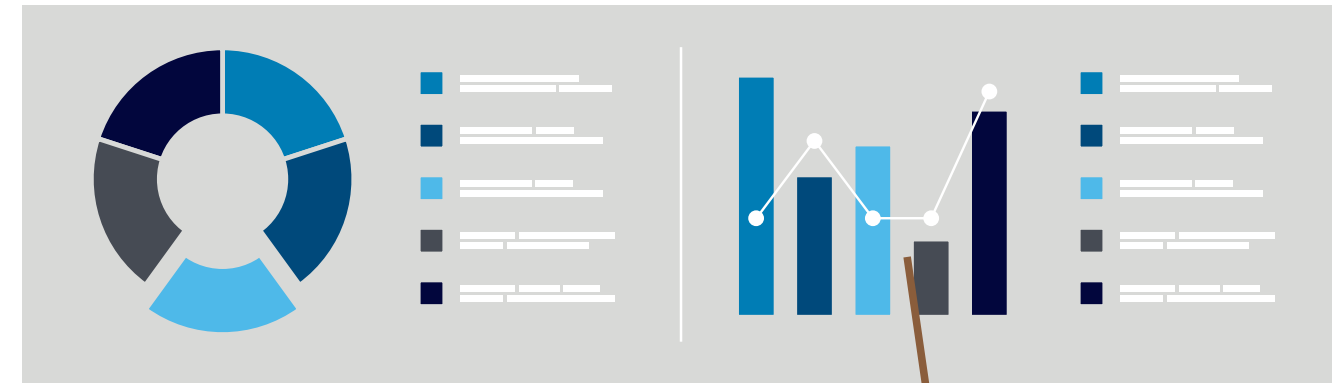
Le rôle du chef du marketing a longtemps consisté à cerner les besoins, les désirs et les comportements des consommateurs et à traduire cette information en une stratégie de marketing. Depuis l'essor du modèle omnicanal, le chef du marketing dispose de données plus nombreuses et plus détaillées sur les habitudes et les attentes des consommateurs. Il est devenu plus habile à tirer des renseignements clés de l'analytique et a mérité une place à la table de la direction.

Son rôle et ses responsabilités s'étant accrus, le chef du marketing se retrouve davantage sous les feux des projecteurs. Les hauts dirigeants comptent de plus en plus sur lui pour orienter non seulement la stratégie de marketing, mais aussi la vision à l'égard de l'analytique. Le spécialiste de la promotion doit maintenant être également le spécialiste de l'expérience client, ce qui rend le rôle du chef du marketing encore plus complexe.

« Le chef du marketing occupe une place plus importante qu'avant à la table de direction. Je participe davantage à l'établissement des priorités de l'entreprise. Mon rôle ne se limite plus aux plans de marketing et à la façon dont ils soutiennent les priorités. Mon opinion sur ce que doivent être ces priorités compte désormais. Le marketing intervient davantage en amont maintenant. »

#### **Vice-président et responsable du marketing, secteur des services financiers**

Pour mener à bien ce double rôle, le chef du marketing doit tout connaître du modèle omnicanal et des moyens de communication de l'entreprise et de ses clients. Pour chaque canal, il doit tirer parti de tout ce qu'il a appris au cours de sa carrière pour livrer un contenu créatif et convaincant qui suscitera une émotion. Il doit s'appuyer sur la recherche ethnographique pour comprendre et exploiter les éléments déclencheurs irrationnels des clients dans le processus d'achat, et utiliser l'analytique pour découvrir les éléments déclencheurs rationnels, les points de décision et les causes des comportements des clients qui peuvent influencer sur la stratégie de marketing future de l'entreprise.



Il doit également passer au crible la masse de données sur les clients qui sont à sa disposition afin de glaner des renseignements utiles qui serviront à orienter la stratégie et l'entreprise dans la bonne direction. Les technologies numériques permettent au chef du marketing et à ses collègues d'avoir une connaissance plus détaillée et quasi instantanée des clients et des marchés. Ils peuvent maintenant suivre l'évolution des campagnes de marketing et du rendement de l'entreprise presque en temps réel, au moyen de mesures, de correctifs et d'une gestion instantanés, d'une manière dont on ne pouvait que rêver il y a quelques années.

Cela ne veut pas dire que le chef du marketing est en train de devenir un technocrate, fondant ses décisions et le marketing uniquement sur des données et l'analytique. Le marketing et le rôle du chef du marketing continueront d'allier l'art à la science afin de remporter la bataille pour l'attention, la fidélité et le portefeuille des clients. L'expérience de la marque reste importante, surtout dans les sociétés de

commerce électronique grand public. L'intuition et la créativité demeureront des qualités essentielles pour le chef du marketing qui doit trouver de nouveaux moyens d'éveiller l'intérêt des clients de façon dynamique et expérientielle. En parallèle, le chef du marketing tirera profit du numérique afin d'enrichir et de nuancer sa compréhension de chaque client et d'offrir un plan de cybermarketing mieux ciblé. Il n'existe pas de combinaison idéale entre le marketing en ligne et hors ligne ni de façon d'allier l'« art » à la nouvelle « science » du marketing qui soit meilleure qu'une autre. Cette combinaison est elle aussi appelée à évoluer, et chaque chef du marketing devra déterminer ce qui convient le mieux à son entreprise.



« Le rôle traditionnel de chef du marketing est dépassé. À l'avenir, le chef du marketing sera remplacé par le chef des technologies de marketing. Et celui-ci possédera des compétences pluridisciplinaires pertinentes que nous les spécialistes du marketing devons acquérir pour rester pertinents dans un monde en pleine mutation. »

#### **Vice-président, marketing, secteur des aliments et des boissons**

# Le chef du marketing et fonction d'analytique : la clé du succès

Considérée isolément, l'analytique ne sert pas à grand-chose au sein d'une entreprise. Pour qu'elle puisse être utile et créer de la valeur, elle doit être alignée sur la stratégie commerciale et les objectifs de l'entreprise et être intégrée aux processus de prise de décision et d'élaboration de stratégie. Pour ce faire, l'entreprise doit savoir quelles activités créent de la valeur.

Bien que l'analytique occupe une place grandissante dans le processus d'élaboration et d'exécution de la stratégie commerciale et le suivi des progrès, la question de la *responsabilité* de l'analytique préoccupe les entreprises. Certaines d'entre elles créent des postes pour superviser et diriger la fonction d'analytique, tandis que d'autres choisissent de confier cette responsabilité à des postes existants – mais lesquels?

Répondre à cette question n'est pas facile. Les données représentent une marchandise essentielle mise en commun au sein de l'organisation. Il est difficile de déterminer qui est responsable des données, parce que de nombreuses fonctions peuvent prétendre légitimement en avoir la responsabilité. Par exemple, le chef du marketing, le chef de l'information, le chef des données, le chef de l'innovation et le chef des finances ont tous besoin de données pour prendre les meilleures décisions possible.

En fin de compte, il n'y a pas de réponse unique à cette question. Chaque organisation doit décider qui en est responsable, en prenant en considération différents facteurs tels que la stratégie commerciale, les ressources et les capacités disponibles ainsi que le degré de centralisation souhaité du contrôle de la fonction. Comme il est l'un des principaux utilisateurs des données d'analytique de l'organisation, le chef du marketing est une importante partie prenante et devrait participer étroitement à l'élaboration de la stratégie globale d'analytique, peu importe qui est responsable de la fonction.

Quelle que soit la structure que l'organisation donnera à sa fonction d'analytique, le service de marketing devra exploiter les données d'analytique pour comprendre les clients et défendre leurs besoins auprès du reste de l'organisation. Le service de marketing sait comment utiliser ces données pour maintenir l'intérêt des clients et les achats, mais pour pouvoir offrir l'expérience exceptionnelle que les clients exigent, il faut que l'ensemble de l'organisation participe. Voilà pourquoi il est essentiel que le chef du marketing entretienne des relations étroites avec les autres dirigeants de l'entreprise : il doit faire en sorte que tout le monde soit sur la même longueur d'onde, en présentant à ses collègues un point de vue fondé sur des données afin de les persuader d'agir.

## Déterminer le modèle d'exploitation de l'analytique

En plus de déterminer la responsabilité de la fonction d'analytique, l'organisation doit choisir le bon modèle d'exploitation à utiliser. L'étendue et les capacités de la fonction d'analytique doivent être établies en fonction autant des besoins actuels que futurs de l'organisation. Le secteur, la taille, la culture et le contexte concurrentiel de l'organisation sont quelques-uns des facteurs pris en compte dans le processus décisionnel.

Le chef du marketing peut exercer une influence dans le choix du modèle d'exploitation en fonction des besoins de l'organisation. Il n'y a pas de solution « passe-partout » pour choisir le bon modèle. Toutefois, le modèle idéal devrait favoriser la création de synergies avec les programmes actuels de l'entreprise, ses autres modèles d'exploitation et ses investissements.

Voici quelques options possibles :

- **Modèle centralisé :** L'analytique est au cœur du modèle de l'organisation et fournit des données à toutes les unités d'affaires.
- **Modèle décentralisé :** Les activités d'analytique sont réparties entre les unités d'affaires de l'organisation.
- **Modèle hybride/écosystémique :** Le modèle hybride combine l'analytique centralisée et la répartition des activités au sein de chaque unité d'affaires.

Nous avons vu des organisations employer efficacement chacune de ces approches, ce qui indique que chacune doit choisir le modèle d'exploitation de l'analytique qui convient à sa situation.

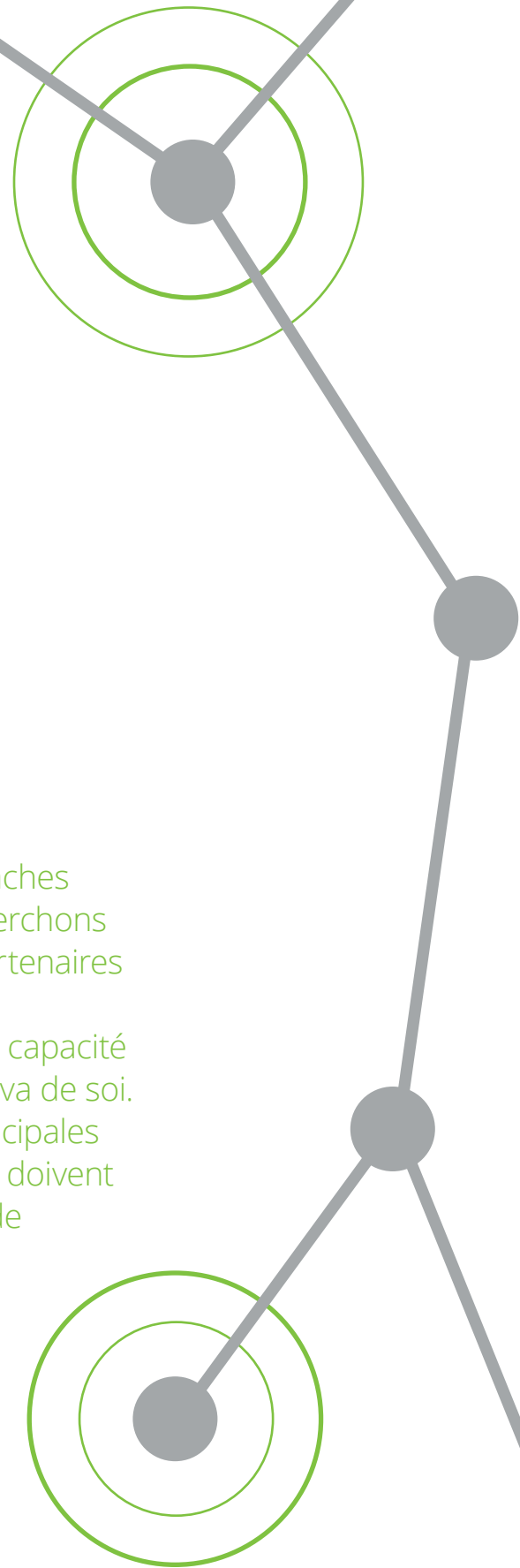
Un modèle d'exploitation en écosystème qui allie une capacité d'analytique centralisée importante avec la répartition des activités au sein des unités d'affaires – ou qui est externalisé – présente toutefois des avantages intéressants. À mesure que l'intérêt de l'organisation pour les données grandit et parvient à maturité, la souplesse et l'adaptabilité de ce modèle permettent d'élargir et de reconfigurer la fonction d'analytique selon les nouveaux besoins. Parallèlement, une entité dirigeante centrale peut superviser les activités d'analytique afin de s'assurer qu'elles sont alignées sur les objectifs généraux de l'organisation et contribuent à l'atteinte de ces objectifs.

À mesure que la fonction d'analytique se précise, le chef du marketing doit analyser les besoins en matière de personnel pour faire en sorte que le service de marketing puisse tirer le meilleur parti de ses données d'analytique. En règle générale, il devrait s'efforcer de conserver ou de ramener à l'interne les postes axés sur l'élaboration de la stratégie et la connaissance des clients : par exemple, des scientifiques de données qui peuvent aider à interpréter le flot de données sur les clients, et des stratèges qui peuvent, à partir de ces données, cerner les nouvelles possibilités et déterminer la meilleure façon de les exploiter.

Les tâches axées sur la production, où la capacité peut parfois surpasser la demande, (p. ex., graphisme, rédaction, gestion d'événements) et celles dans des domaines en transformation constante (p. ex., optimisation des moteurs de recherche) sont souvent externalisées. Le chef du marketing peut recruter des talents externes, que ce soit des pigistes ou des agences et des cabinets de services professionnels, pour accroître rapidement l'effectif au besoin.

« Lorsque nous voulons confier l'exécution de tâches à des agences ou à des consultants, nous recherchons des ressources spécialisées, car ce sont des partenaires d'affaires en quelque sorte, pas seulement des statisticiens ou des économètres. Pour nous, la capacité d'analytique et de modélisation mathématique va de soi. Comprendre notre entreprise est l'une des principales priorités, parce que les résultats de l'analytique doivent contribuer à faire progresser notre entreprise de façon importante et mesurable. Ce n'est pas un exercice théorique. »

**Vice-président, connaissances sur les clients et analytique, secteur de la vente au détail**



# L'évolution de l'équipe de marketing

Le rôle en constante évolution du chef du marketing entraîne une transformation tout aussi considérable et importante de l'équipe de marketing elle-même.

Aujourd'hui, l'analytique fait partie intégrante du processus décisionnel des organisations orientées sur l'information et la clientèle et obsédées par l'expérience. Ces organisations ont besoin de bien plus que des compétences traditionnelles pour assurer l'efficacité de leur marketing. Elles doivent pouvoir compter sur des gens capables de définir les questions à poser dès le départ. Des gens qui peuvent modéliser des données, les interroger et en tirer des observations utiles. Et des gens capables de présenter ces observations d'une manière claire et convaincante qui influera sur les décisions et la stratégie commerciale. En résumé, le marketing a besoin aujourd'hui d'une équipe qui possède à la fois des compétences techniques et analytiques, le sens des affaires et des aptitudes à la communication. Il s'agit d'un ensemble de compétences, de connaissances et de savoir-faire qui est à la fois inédit dans le secteur du marketing et absolument essentiel au succès futur du marketing.

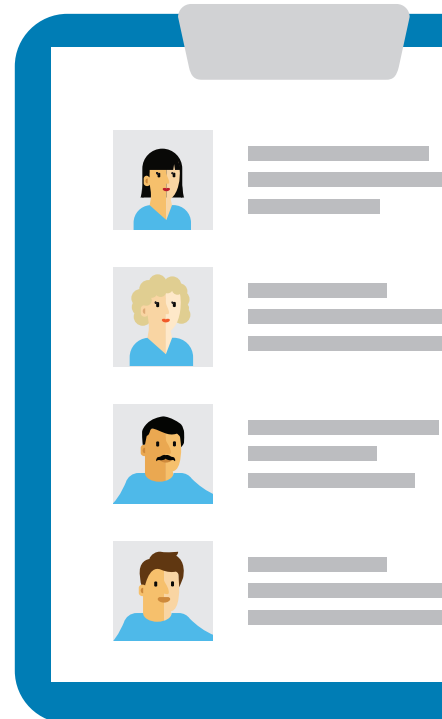
Dans un monde idéal, le chef du marketing serait en mesure de recruter des personnes possédant déjà cette combinaison cruciale de compétences techniques et analytiques, du sens des affaires et d'aptitudes à la communication. Or, les gens aussi talentueux sont très recherchés et difficiles à dénicher. Une stratégie plus réaliste consiste à constituer une équipe qui réunit les compétences, les connaissances et le savoir-faire nécessaires à la fonction de marketing moderne.

« Dans la plupart des cas, nous engageons des gens capables d'analyser les données, parce que nous en avons besoin au quotidien. Le nombre de scientifiques de données que j'ai rencontrés dernièrement est ahurissant. La vitesse, la variété et le volume de données avec lesquelles nous travaillons tous les jours font en sorte que nous devons nous entourer de gens de talent. »

## Chef du marketing, secteur de l'édition

Lorsqu'il compose son équipe, le chef du marketing doit choisir des personnes ayant des « compétences bleues » (p. ex., le sens des affaires, les aptitudes à la communication et à la négociation, et la force de persuasion) et d'autres ayant des « compétences rouges » (p. ex., les données, l'analytique, la conception de l'information, l'analyse poussée). Il en résulte une « équipe hybride » ou pourpre de talents provenant de différentes disciplines, qui apportent chacun un point de vue unique

sur les enjeux commerciaux importants. Caractérisée par sa souplesse et sa capacité d'adaptation, l'équipe hybride formule des points de vue objectifs fondés sur l'analytique, mais apporte aussi l'innovation, l'ingéniosité et l'inspiration nécessaires pour agir à partir de ces points de vue. Toutefois, son travail demeure axé sur ce qui a toujours été les forces du marketing : connaître et défendre les besoins des clients.



« L'hybridation est en train de devenir plus importante que la spécialisation. Il y a beaucoup de talents hybrides. Nous trouvons des gens dans les domaines de l'expérience utilisateur, du développement et de la conception qui sont également capables de comprendre les données. Lorsqu'ils construisent quelque chose, ils ont un point de vue très différent de ce qu'ils sont en train de concevoir. Ils prennent des décisions en fonction des données et des mesures plutôt que de leur intuition. »

**Chef du marketing, secteur de l'édition**

Pour constituer une équipe hybride, le chef du marketing recherche des types de talents très différents de ce qu'il recherchait dans le passé. En plus des penseurs conceptuels, des gestionnaires du changement, des opérateurs politiques et des experts en stratégie, ethnographie, création et autres domaines de « compétences bleues », il doit recruter des scientifiques de données, des architectes de données, des développeurs de logiciels, des architectes des technologies et des concepteurs d'information du côté des « compétences rouges ». Les talents appartenant à cette seconde catégorie jouent un rôle essentiel au sein de la nouvelle équipe de marketing. Les scientifiques de données analysent les données et acquièrent des connaissances cruciales sur le comportement des clients. Ils permettent au service de marketing d'anticiper les besoins et de réagir en amont. De plus, ils sont en mesure de fournir des mesures définitives de l'efficacité du marketing pour que le chef du marketing et son équipe puissent trouver un juste équilibre entre le cybermarketing, le marketing hors ligne et le marketing expérientiel, qui maximise le rendement des investissements en marketing.

Le chef du marketing n'aura pas besoin de bâtir son équipe en partant de zéro ou en faisant uniquement appel à des gens à l'interne. Certains membres actuels de l'équipe pourront occuper ces postes, de sorte qu'il ne lui restera qu'à pourvoir les postes vacants. Si le recrutement s'avère difficile ou si les ressources sont limitées, il pourra procéder à des embauches ou se tourner vers des fournisseurs externes.

Cela annonce-t-il une période de prospérité pour les agences? Pas nécessairement. Les agences verront elles aussi un changement dans leurs mandats et seront appelées à adopter une approche qui privilégie l'analytique. Alors qu'autrefois les agences fournissaient un ensemble complet de services aux entreprises, elles sont embauchées de nos jours pour mener à bien des projets particuliers ou réaliser des produits livrables très précis, et éprouvent donc le besoin de prouver que l'investissement dans leur travail est rentable.

# L'importance des partenariats à la table de direction

Le chef du marketing doit non seulement accepter progressivement les attentes grandissantes à l'égard de son rôle et commencer à changer la composition et la structure de son équipe afin de répondre aux attentes, mais il doit également transformer la relation qui existe entre le service de marketing et le reste de l'entreprise ainsi que celle qu'il entretient avec les autres hauts dirigeants. Aucune fonction au sein d'une entreprise qui souhaite prospérer ne peut exister en vase clos, et le chef du marketing peut se servir des données d'analytique et de la nature des données comme d'un bien commun afin de nouer de solides liens au sein de l'organisation.

Ces données l'aideront à resserrer ses liens avec les autres membres de l'équipe de direction et à jeter les bases d'une collaboration entre le service de marketing et l'entreprise en vue de proposer une expérience client intéressante. La relation entre le chef du marketing et le chef des finances devrait toutefois connaître les changements les plus profonds.

Autrefois, ces deux hauts dirigeants exerçaient leurs activités dans des sphères distinctes. Le chef des finances supervisait les activités financières de l'entreprise, notamment la croissance stratégique, la planification financière et la communication de l'information financière, les budgets et la trésorerie. Pour sa part, le chef du marketing avait pour tâche de demander et de dépenser de l'argent. L'analytique a toutefois transformé ce paradigme et ramené ces deux fonctions vers un même but : accroître les revenus.



« Dans le passé, le marketing était considéré par les autres fonctions comme une science douce plutôt que dure. Grâce au développement de l'analytique de données, le chef du marketing place les véritables besoins des clients (établis selon les mesures des comportements et des réactions aux stimuli) sur le même pied que l'information financière afin d'offrir des solutions favorisant la croissance des affaires. »

**Directeur, stratégie commerciale mondiale, secteur de l'automobile**

Le chef des finances tient encore le chef du marketing responsable des dépenses et des investissements en marketing. Pourtant, l'analytique permet maintenant à ce dernier de mesurer ce rendement de même que l'efficacité du marketing dans son ensemble avec une précision et un niveau de détail jamais vus auparavant. Le chef du marketing peut ainsi démontrer la valeur du marketing et convaincre le chef des finances que le marketing peut avoir un effet positif mesurable sur les revenus et les profits. De plus, en faisant part au chef des finances de ses connaissances sur les clients acquises grâce à l'analytique, il peut influencer sur les décisions, orienter la stratégie et l'aider à atteindre son objectif, soit accroître les revenus et la rentabilité.

« Notre réseau national de magasins revêt une importance cruciale pour notre entreprise. Notre équipe d'analytique nous aide à mettre l'accent sur les aspects à améliorer dans les magasins dans le but d'accroître le rendement. Autrement dit, nous nous demandons ce que nous pouvons faire pour que le client soit plus satisfait, revienne plus souvent et achète davantage. Ces décisions entraînent des investissements massifs à l'échelle nationale. Grâce à notre capacité d'analytique, nous pouvons réaliser des modélisations, anticiper les résultats et y associer un rendement financier. »

**Vice-président, connaissances sur les clients et analytique, secteur de la vente au détail**

# L'évolution s'amorce maintenant

Soumise aux pressions incessantes exercées par les attentes des clients, la technologie numérique et la menace permanente de perturbations, l'entreprise évolue très rapidement, quel que soit son secteur d'activité. Le chef du marketing est en première ligne pour comprendre les besoins, les attentes et les comportements des clients, et il doit agir dès maintenant pour veiller à ce que son équipe puisse utiliser les données d'analytique en vue d'orienter la stratégie d'entreprise et de favoriser la croissance.

Pour commencer :

- **Soyez le champion de l'expérience du consommateur à la table de direction.** Aidez les autres membres de l'équipe de direction à comprendre comment l'expérience du consommateur est influencée par tous les secteurs de l'entreprise, et pas seulement par le marketing. Diffusez les connaissances sur le consommateur et utilisez-les pour faciliter la collaboration au sein de l'entreprise. Mettez en relief les occasions de croissance et attirez toujours l'attention sur l'effet positif du marketing sur les revenus et le résultat net. Pour gagner et conserver un siège à la table des dirigeants, il vous faudra prouver l'importance stratégique du marketing.
- **Établissez une infrastructure d'analytique.** Vous devez absolument établir une infrastructure d'analytique pour vous aider à transformer les données en indications précieuses, à trouver des occasions de croissance, à mesurer

l'effet du marketing sur le rendement du capital investi et à justifier les budgets présents et futurs.

- **Définissez la vision de votre équipe hybride et formez-la.** Pensez aux responsabilités croissantes du chef du marketing et aux attentes à son égard et, par extension, à l'égard de toute l'équipe marketing. Comment la structure organisationnelle devrait-elle changer pour faire face à ces nouveaux défis? Quels sont les nouveaux postes nécessaires? Quels types de personnes devez-vous embaucher pour occuper ces postes?
- **Stimulez l'innovation.** Mettez l'innovation au cœur de tout ce que vous faites, qu'il s'agisse de produits, de services, de récompenses ou de programmes de fidélisation. Les consommateurs sont constamment à l'affût de concepts nouveaux, jeunes et stimulants. Rappelez-vous que vous n'êtes pas seuls : la collaboration est la clé. Collaborez avec le chef de l'information, le chef du développement et d'autres hauts dirigeants de votre organisation pour cerner les occasions intéressantes.
- **Trouvez les bons conseillers.** Ayez recours à des sociétés ou à des professionnels qui pourront compléter vos compétences actuelles. Si vos connaissances en analytique sont faibles, faites équipe avec quelqu'un qui saura vous aider à maîtriser cet outil.

# L'évolution est en cours et rien ne peut l'arrêter

Le rôle du chef du marketing change rapidement. Il prend de l'ampleur et revêt aujourd'hui plus que jamais un caractère crucial au sein de l'entreprise. En tant que responsable de l'expérience client, le chef du marketing sera appelé à jouer un rôle essentiel, à exercer une influence dans les activités d'analytique de l'organisation et à tirer parti des données pour proposer des solutions de marketing efficaces avec un rendement du capital investi mesurable. Cette évolution marque un net changement en ce qui a trait aux besoins en talents au sein de la fonction de marketing. Le chef du marketing d'aujourd'hui – et de demain – doit mettre de l'avant les connaissances sur les clients afin d'influencer les décisions et orienter les stratégies. Il doit être un fin navigateur politique, capable de

négoier avec d'autres à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation et de les convaincre, pour que toute l'entreprise se concentre sur la prestation d'une expérience client exceptionnelle qui se traduira par la fidélité de la clientèle et une croissance rentable. Diplomate et leader, il doit posséder des compétences « rouges » et « bleues » et les mettre au service de la technologie, de l'analytique, des affaires et de la création afin de bâtir une équipe hybride performante et de communiquer efficacement avec les autres hauts dirigeants. Et il doit amorcer une transformation, la sienne et celle de son équipe, parce que l'évolution du service de marketing et du chef du marketing est en cours. Et rien ne peut l'arrêter.

« Le chef du marketing de demain doit posséder une connaissance approfondie des consommateurs et de solides compétences en affaires. Il ne s'agit pas de créer une campagne percutante, mais de bâtir une entreprise rentable. »

**Vice-président, marketing,  
secteur de la vente au détail**

## Personnes-ressources

Pour savoir comment aider votre équipe de marketing à utiliser les données, veuillez communiquer avec nous :

### Jennifer Lee

Associée  
Services d'analytique  
jenniferlee@deloitte.ca

### Andrea Ng

Directrice principale  
Services d'analytique  
andreang@deloitte.ca

### Ian Scott

Associé  
Services d'analytique  
iscott@deloitte.ca

### Adrian Borys

Directeur principal  
Services d'analytique  
aborys@deloitte.ca

### Robert Lanoue

Associé  
Services d'analytique  
rlanoue@deloitte.ca

### Daria Dolnycky

Directrice principale  
Services d'analytique  
ddolnychy@deloitte.ca

### Tom Peters

Associé  
Services d'analytique  
tompeters@deloitte.ca



## Remerciements

**Karla Congson, collective. iq**

**Tamara Dinelle**

**Maggie Eng**





# Deloitte.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni (DTTL), ainsi que son réseau de cabinets membres et leurs entités liées. DTTL et chaque cabinet membre de DTTL sont des entités juridiques distinctes et indépendantes. DTTL (appelé également « Deloitte mondial ») n'offre aucun service aux clients. Veuillez consulter [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos) pour obtenir une description plus détaillée de DTTL et de ses cabinets membres.

Deloitte offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers à de nombreuses entreprises du secteur privé et public. Deloitte offre ses services à quatre sociétés du Fortune Global 500® sur cinq par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays, en alliant ses compétences de renommée mondiale, son savoir et ses services de première qualité pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Pour savoir comment les quelque 225 000 professionnels de Deloitte ont une influence marquante, communiquez avec nous sur [Facebook](#), [LinkedIn](#) ou [Twitter](#).

Les renseignements contenus dans la présente publication sont d'ordre général. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ses cabinets membres ou leurs entités liées (collectivement le « réseau Deloitte ») ne fournissent aucun conseil ou service professionnel au moyen de la présente publication. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise ou sur vos finances, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Aucune entité du réseau de Deloitte ne pourra être tenue responsable à l'égard de toute perte que pourrait subir une personne qui se fie à cette publication.