

# CAS MARKETING STRATÉGIQUE



UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

**PRÉSENTÉ PAR :**



**RÉDIGÉ PAR :**

Stéphane Goyette, Chargé de cours, Université de Sherbrooke  
Ana Dragović, VP Académique Happening Marketing  
Étienne Moreau, VP Académique Happening Marketing

## La perspective historique

TELUS est la troisième plus importante entreprise de télécommunications au Canada. Elle possède une riche histoire et s'est transformée au gré de l'évolution des marchés. Dans un contexte marqué par la pandémie, l'incertitude économique et les constantes évolutions technologiques, TELUS cherche à revoir ses stratégies de communication pour mieux refléter la complexité de son marché et de ses stratégies de croissances.

L'héritage de TELUS au Québec date initialement de 1927, constitué par Jules-André Brillant sous le nom de la Corporation de Téléphone et de Pouvoir de Québec, l'entreprise devient Québec Téléphone en 1955. En 2001, la compagnie TELUS, surtout reconnue pour ses services de téléphonie mobile, acquiert Québec Téléphone.<sup>1</sup> Aujourd'hui, l'entreprise presque centenaire emploie plus de 78 100 employés et le siège social est situé à Vancouver<sup>2</sup>. L'entreprise est inscrite à la Bourse de Toronto (TSX) et à la Bourse de New York (NYSE).

À la fin de l'exercice financier 2020, TELUS rapporte un produit d'exploitation annuel de plus de 16 milliards de dollars et près de 16 millions de connexions clients dans ses services de données mobiles, transmission de données et de la voix ainsi que des services de télévision, vidéo, divertissement et de sécurité<sup>2</sup>. L'entreprise opère également des divisions dans la gestion de données numériques pour la santé et l'agriculture (TELUS Santé, TELUS Agriculture). Pour sa part, TELUS International développe des technologies employant l'intelligence artificielle (*Ibid.*).

## Le capitalisme social

La performance financière de TELUS n'est toutefois pas sa seule mesure de succès. En effet, TELUS adhère à la philosophie du capitalisme social. Cette idéologie ne cherche pas seulement à accumuler des capitaux pour les actionnaires, mais promeut également la valorisation du capital humain et social<sup>3</sup>. Cela consiste en autres choses à contribuer à bâtir une meilleure communauté. À ce titre, TELUS, ses employés et retraités ont versé plus de 820 millions de dollars et effectué 1,6 million de jours de bénévolat dans la communauté depuis l'année 2000<sup>2</sup>. TELUS définit sa mission comme exploiter son potentiel technologique et sa compassion pour entraîner des changements sociaux positifs et produire des retombés remarquables

---

<sup>1</sup> CISION (2012). TELUS fête aujourd'hui ses 85 ans d'existence au Québec. TELUS Corporation. p. 34. Consulté le 11 février 2022 :

<https://www.newswire.ca/fr/news-releases/telus-fete-aujourdhui-ses-85-ans-dexistence-au-quebec-510340121.html>

<sup>2</sup> TELUS (2021) États-financiers 2020. TELUS Corporation. Consulté le 11 février 2022 :

<https://www.telus.com/fr/about/investor-relations/reports/annual-reports/2020>

<sup>3</sup> Claridge, T. (2020). What is social capitalism ? *Social Capital Research*. Accédé le 10 février 2022 :

<https://www.socialcapitalresearch.com/what-is-social-capitalism-2/>

sur le plan humain (*Ibid.*). TELUS a déployé de multiples efforts pendant la pandémie pour venir en aide à la communauté. Certaines activités ont permis d'acheter des technologies médicales, de la nourriture et des mesures d'aides sociales pour la santé mentale pour des groupes défavorisés (*Ibid.*). TELUS contribue également à Opération Enfant Soleil, le Centre hospitalier de Rimouski ainsi que l'Association du Cancer de l'est du Québec. TELUS offre également des téléphones gratuits aux jeunes adultes qui sortent des familles d'accueil pour qu'ils puissent demeurer en contact avec leur réseau, ainsi qu'à un accès Internet à prix réduit pour les personnes âgées à faible revenu. Au niveau culturel, TELUS est en partenariat avec L'ADISQ qui ne se limite pas à avoir de la visibilité pendant le Premier Gala. En effet, TELUS offre également des bourses aux nouveaux artistes locaux. En 2017, la mythique salle de spectacle Métropolis à Montréal change de nom pour MTELUS. Ce partenariat a permis à la salle de se faire une métamorphose technologique et esthétique. Malgré ses nombreuses contributions, force est de constater que la population québécoise en connaît peu sur la mission et les activités sociales de TELUS. Quoique l'entreprise souhaite accroître la notoriété de ses valeurs et actions, elle est toutefois soucieuse que cela s'inscrive dans le respect de sa mission et ne pas simplement obtenir une couverture médiatique ponctuelle et éphémère.

## **L'impact du Covid**

Nonobstant sa mission sociale, TELUS reconnaît opérer dans un marché complexe et cela nécessite d'être à l'affût des changements dans son environnement. La pandémie de la Covid-19 a inéluctablement influencé le marché. A priori, le PIB du Canada a chuté de 5,4% en 2020 et le taux de chômage a presque doublé dans la même période<sup>4</sup>. Les prévisions pour les deux prochaines années prévoient toutefois une croissance respective de 5,9% et 5,0% du PIB et un déclin progressif du taux de chômage (*Ibid.*).

## **Les enjeux du marché des télécommunications**

Le marché des télécommunications se définit comme l'ensemble des activités filaires et sans-fils. Le marché sans-fils représente 76,4% des abonnements de services et le réseau filaire 23,6%<sup>5</sup>. À l'instar de l'économie canadienne, le volume des ventes de l'industrie a chuté de 7% en 2020, terminant ainsi avec 38 milliards de dollars (*Ibid.*). Le déclin n'est toutefois pas entièrement attribuable à la pandémie, car une tendance à la baisse s'observe déjà depuis quelques années. Quoique le nombre de clients (abonnements) augmente en moyenne de 3,2% pour la période de 2016 à 2020, le volume des ventes affiche un léger déclin (-1,8%) pour la même période<sup>5</sup>. Cela dit, les prévisions estiment une augmentation moyenne des ventes de 5,5%

---

<sup>4</sup>Marketline (2021). Canada In-Depth PESTLE insights. Marketline.

<sup>5</sup> Marketline (2021). Telecommunication Services in Canada. Marketline.

(taux composé 2020-2025) pour potentiellement atteindre 49,7 milliards en 2025 (*Ibid*). Cela serait vraisemblablement tributaire du télétravail résultant des changements de comportements liés à la pandémie.

Le déploiement des nouveaux réseaux mobiles 5G offre la promesse de répondre à l'augmentation de la demande, toutefois cela requiert des investissements forts importants qui pourraient réduire la rentabilité. De surcroît, dans un souhait d'accroître la compétitivité dans le marché canadien, le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications du Canada (CRTC) propose de réserver 43% des bandes passantes 5G à de potentiels nouveaux joueurs (*Ibid*). Ainsi les trois plus grandes entreprises de télécommunications (Rogers, BCE et TELUS) pourront soumettre des offres d'achat que sur 57% du réseau 5G disponible. Ainsi, les parts de marchés des principaux joueurs pourraient diminuer avec l'entrée de potentiels nouveaux joueurs ainsi qu'une possible baisse de la rentabilité à cause d'une concurrence accrue sur les prix (*Ibid.*).

Les principaux rivaux dans le marché des télécommunications sont Rogers (Ontario), BCE (Québec et Ontario), TELUS (Québec, Alberta et C-B), Shaw (Alberta et C-B) et Quebecor (Québec). Le tableau qui suit illustre les parts de marché dans les deux segments de télécommunications <sup>5</sup>.

	Parts de marché (réseau filaire) <sup>5</sup>	Parts de marché (réseau sans fil) <sup>5</sup>
Rogers Telecommunications inc.		32,9%
BCE Inc. (Bell)	33,0%	31,2%
TELUS	15,6%	25,6%
Shaw Communications (Freedom Mobile)		4,2%
Quebecor (Videotron)	Inconnu	Inconnu

Au chapitre de l'intensité concurrentielle, le marché des télécommunications affiche une symptomatologie d'une concurrence oligopolistique marquée par la présence de quelques grands joueurs. L'analyse révèle une faible différenciation dans les offres des différentes entreprises. Cela se traduit par une concurrence accrue sur la notoriété de marque, le service après-vente et les prix<sup>5</sup>. La loyauté des clients est également relativement faible. Cela pourrait notamment expliquer la baisse de la valeur du marché malgré une augmentation des abonnements mentionnés précédemment. La faible loyauté est d'ailleurs facilitée par un relativement récent changement réglementaire décrété par le CRTC. Ce décret empêche les fournisseurs de limiter l'accès des téléphones à un seul fournisseur. Les consommateurs peuvent désormais utiliser le même appareil avec d'autres fournisseurs.

Il est opportun de mentionner que deux des principaux rivaux de TELUS possèdent d'importantes ressources médiatiques. En effet, BCE possède les réseaux CTV, Noovo ainsi que plusieurs chaînes spécialisées comme Discovery (Canada), RDS, TSN, Super Écran, Vu !, Canal D, Canal Vie, Vrak, Z et Crave pour en nommer que quelques-uns<sup>6</sup>. Pour sa part, Québecor possède le Journal de Montréal, le réseau TVA ainsi que les chaînes spécialisées Addiktv, CASA, LCN, prise 2, Yooop et plusieurs autres<sup>7</sup>. Cela confère à ces deux entreprises un avantage dans la diffusion des activités de communications de masse.

Au parcours de l'analyse, TELUS est confronté à d'importants investissements technologiques (5G), des concurrents possédants d'importantes ressources médiatiques, des consommateurs affichant une faible loyauté ainsi que l'entrée de potentiels nouveaux concurrents dans les réseaux 5G. Malgré que TELUS soit convaincu de pouvoir rivaliser dans ce marché, force est de constater que de nouvelles sources de croissances doivent être explorées pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

## **Le marché de la domotique**

La maison intelligente est un marché composé d'appareils et de logiciels qui permettent de contrôler par le truchement de l'internet différents appareils d'un domicile. Aussi appelé « domotique » elle s'inscrit donc dans le marché plus large de l'internet des objets (« *Internet of things* »). En tant que fournisseurs d'accès à l'internet, TELUS est en position intéressante, car elle offre en quelque sorte une porte d'accès pour ces différents appareils.

Ce marché n'a toutefois pas été épargné par la pandémie. Cela dit, les perspectives demeurent favorables. En effet, le taux de croissance en 2020 a été de 8,2% alors que la prévision pré-covid était de 14,9%<sup>8</sup>. Le marché mondial des produits connectés pourrait ainsi atteindre 142 milliards de dollars américains en 2026 (*Ibid*). L'expertise de TELUS Santé peut également être mise à contribution dans ce marché. En effet, un récent sondage américain révèle que 86% des organismes de santé emploient certaines formes de contrôles à distance (*Ibid*). Cela est particulièrement utile dans un contexte de confinements liés à la pandémie pour offrir un meilleur suivi des patients dans leurs domiciles.

C'est dans ce contexte que TELUS développe de nouveaux partenariats, produits et services. Ainsi, TELUS offre un « compagnon santé connecté » qui peut prendre la forme d'un pendentif ou d'une application sur une Apple Watch qui permet de demander de l'aide suite à un malaise, voire même de détecter une chute<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> <https://www.bellmedia.ca/fr/a-propos-de-nous/>

<sup>7</sup> <https://www.quebecor.com/fr/nos-activites/medias>

<sup>8</sup> Javanovic, B. (2021). Internet of things statistics for 2021 : Taking things apart. DataProt. Accédé le 11 février 2021.

<https://dataprot.net/statistics/iot-statistics/>

<sup>9</sup> <https://www.telus.com/fr/personal-health/livingwell-companion>

En 2020, TELUS a fait l'acquisition de la compagnie de sécurité ADT Canada, avec ses systèmes d'alarme relayés à des centrales de contrôle. Cette acquisition, renommée Maison connectée de TELUS, offre le service de domotique et de sécurité monitorée à ses clients.

Dans un autre ordre d'idée, TELUS a un partenariat avec Hydro-Québec. Ainsi, par le truchement de la technologie HILO, une application permet de contrôler le chauffage et la climatisation à distance pour maximiser les économies d'énergies<sup>10</sup>.

Puisque les appareils intelligents représentent une potentielle voie d'intrusion pour des services malveillants, TELUS offre également une protection de l'identité et des données en ligne, en partenariat avec la société Norton, sous le nom de Protection numérique de TELUS<sup>11</sup>.

TELUS travaille également avec d'autres partenaires pour développer de nouveaux services et applications de domotiques dans ce marché en croissance.

## **Votre mandat**

Devant la concurrence accrue dans le marché des télécommunications, TELUS mise sur une stratégie qui s'apparente à une diversification concentrique en misant sur son expertise dans les télécommunications pour y adjoindre des services de sécurité, de maison intelligente et de santé connectée.

Ainsi, TELUS mise sur un repositionnement pour élargir son marché en devenant un partenaire technologique et non pas simplement un fournisseur de télécommunications. TELUS retient la signature « créons un futur meilleur » comme pierre angulaire de son nouveau positionnement. TELUS offre des solutions technologiques qui font du bien.

Votre mandat consiste à développer une nouvelle campagne de communication intégrée permettant d'adresser les principaux enjeux de TELUS que sont la contribution à la communauté, accroître ses parts de marché dans les télécommunications et accroître la notoriété des offres de TELUS dans le segment de la sécurité, domotique et de la santé. Pour ce faire, vous avez un budget de 1 million de dollars canadiens. Vous n'avez pas à créer les exécutions publicitaires, mais bien de définir les axes stratégiques du plan de communication ainsi que la répartition du budget.

---

<sup>10</sup> <https://www.hiloenergie.com/fr-ca/>

<sup>11</sup> [https://www.telus.com/fr/online security/complete?linktype=search\\_searchResult\\_norton%20lifelock&linkpos=3](https://www.telus.com/fr/online/security/complete?linktype=search_searchResult_norton%20lifelock&linkpos=3)