

Mémoire de Maîtrise : L'analyse de l'identité de marque de Bell Canada Entreprises – se réinventer pour survivre

**Benoit St-Laurent
5586591**

**Département de communication
Université d'Ottawa**

**Mots clés : Marque, Branding, image de marque, télécommunication, Bell
Canada Entreprises (BCE)**

Le 23 Décembre 2017

© Benoit St-Laurent, Ottawa, Canada, 2017.

Table des matières

Sommaire	3
Introduction	4
Problématique	8
Question de recherche	10
Chapitre 1 : Revue de littérature	10
1.1 La marque dans l'histoire	11
1.2 La marque aujourd'hui	12
1.3 Cadre théorique	14
1.4 Concepts clés	17
1.4.1 La marque	17
1.4.2 Le branding	17
1.4.3 L'identité de la marque.....	18
1.4.4 L'image de marque	18
Chapitre 2 : Méthodologie	19
2.1 Description de la méthodologie utilisée	22
2.2 Identification des sources d'informations ou des données qui seront utilisées	22
2.3 Précision sur les instruments de collecte de donnée	23
Chapitre 3 : Analyse et interprétation	24
3.1 La marque comme un produit	24
3.1.1 Association de la marque à un produit	24
3.1.2 Caractéristiques du produit	29
3.1.3 Qualité et valeur des produits de BCE	32
3.1.4 Association du produit aux moments d'utilisation (les usages)	34
3.1.5 Analyse des utilisateurs	35
3.1.6 Association de la marque avec un pays	36
3.2 La marque comme une organisation	37
3.2.1 Caractéristiques organisationnelles de l'entreprise	37
3.2.2 Efforts de promotion au niveau local ou mondial	41
3.3 La marque comme une personne	43
3.3.1 Traits de personnalité de la marque.....	43
3.3.2 Relation avec la clientèle	46
3.4 La marque comme un symbole	48

3.4.1	Les images visuelles associées à la marque	49
3.4.2	Les métaphores associées à la marque	50
3.4.3	L'héritage associé à la marque	51

Conclusion 52

Bibliographie 57

Annexes : 62

Annexe 1 : Résultats financiers de 2016 de BCE	62
Annexe 2 : Le prisme hexagonal de la marque de Kapferer	63
Annexe 3 : Le modèle de la planification de l'identité de la marque de David Aaker	64
Annexe 4 : Propriétés télés et radios de BCE	65
Annexe 5 : Bannières du site web de BCE	67
Annexe 6 : Publicité télévisée de BCE	69
Annexe 7 : Les logos de Bell au fil du temps	70
Annexe 8 : Grille d'analyse et données retenues.....	72

Sommaire

Ce mémoire s'intéresse à l'identité de marque de *Bell Canada Entreprises (BCE)*. Pour ce faire, nous avons utilisé le modèle de planification de l'identité de la marque de David Aaker. Ce modèle permet d'analyser la marque selon douze éléments qui découlent de quatre dimensions, soient : la marque comme un produit, la marque comme une organisation, la marque comme une personne et la marque comme un symbole. Ce mémoire permet de définir BCE comme une entreprise qui fournit des services de télécommunication et de production de contenu médiatique dans un environnement concurrentiel en continuelle transformation tant du côté réglementaire que technologique.

Introduction

Dans ce mémoire, nous nous intéressons à l'identité de marque de *Bell Canada Entreprises (BCE)*. Bell fut fondé en 1880 par Charles Fleetford Sise, sous l'enseigne *The Bell Telephone Company of Canada Ltd.* Depuis ses débuts, l'entreprise est une société par actions. Elle n'est donc pas une propriété privée puisqu'elle est cotée à la bourse et qu'elle appartient à des actionnaires.

Dès le départ, l'entreprise a un lien très étroit avec le gouvernement ainsi que certaines instances régulatrices, ce qui la différencie des autres entreprises privées. Bell a toujours été assujéti à une réglementation très stricte puisqu'elle était l'une des seules entreprises à œuvrer dans la téléphonie au pays. Afin de limiter son pouvoir monopolistique, elle devait se soustraire à la commission des chemins de fer (aujourd'hui Transport Canada), le premier organisme de réglementation indépendant au Canada et ancêtre du *CRTC*.

Bell a connu une croissance longue et assez stable jusqu'en 1957, où elle commence à délaissier l'impartition des activités de recherche et développement à une entreprise américaine *Western Electric* pour la reprendre en charge plus tard (Rens, 2016) suite à une décision politique. Cette situation obligea Bell à prendre en charge le volet recherche et développement, ce qui l'amena à créer la filiale *Northern Electric*, qui était en fait un partenariat avec *Northern* (que l'on a connu comme Nortel, déjà disparue). Malgré l'entrée de quelques compétiteurs, l'industrie des télécommunications canadienne est demeurée assez stable et le modèle d'affaire de Bell à l'époque était dans sa phase de maturité. En 1968, l'entreprise a changé son nom pour celui qu'on connaît mieux aujourd'hui soit *Bell Canada*, pour devenir ensuite *Bell Canada Entreprises (BCE)* en 1983. Les multiples changements de nom de marque ne résultent pas d'efforts

marketing. Ils sont plutôt dus à des obligations de la part de l'instance régulatrice de l'industrie des télécommunications au Canada. Celle-ci étant la *Commission Canadienne des Transports* jusqu'en 1976, suivi du *Conseil de la Radiodiffusion et des Télécommunications canadiennes* (CRTC) qui s'est vu confier en 1976 le mandat de régir l'industrie des télécommunications (Rens, 2016). L'entreprise *BCE* fut ainsi requise de séparer ses différentes activités en filiales puisqu'elle était diversifiée dans plusieurs types d'industries différentes (immobilier, ressources naturelles, etc.). Toutefois, en opérant sous forme de filiales, le *CRTC* ne pouvait plus exercer son autorité puisque ces filiales œuvraient dans des secteurs industriels où la Commission n'avait aucune juridiction. Dans son ouvrage *L'explosion des télécommunications : histoire des télécommunications au Canada*, l'auteur Jean-Guy Rens précise que *BCE* agissait à cette époque comme un monopole réglementé, qui reposait sur plusieurs filiales différentes lui permettant d'opérer dans différentes industries (Rens, 2016).

Dans les années 1990, le *CRTC* a modifié sa réglementation pour instaurer davantage de compétition dans le marché de la téléphonie en permettant la création d'entreprises qui utilisent des technologies et plateformes différentes pour offrir ce service d'appels. Plus précisément, en 1992, le *CRTC* ouvre la concurrence dans l'interurbain, suivi de la concurrence dans le service local en 1997 et la concurrence dans les téléphones publics en 1998 (*CRTC*, 2017). Ce fut un coup dur pour *BCE* car les tarifs d'appels interurbains étaient la « vache à lait » de l'entreprise.

Au cours de ces années, nous avons pu assister à l'arrivée de nouveaux joueurs dans le domaine des télécommunications. À cet égard, *Rogers* représente l'une des premières compagnies de télécommunication à affronter *BCE*, et ce, depuis les années 60. Aujourd'hui *Rogers* lui livre une

concurrence dans plusieurs industries différentes, en passant par les services d'abonnement télé et internet, ensuite aux cellulaires et jusqu'à la production de contenu médiatique. Dans les années 90, *Telus* se concentrait uniquement dans l'Ouest du Canada. Tout comme *BCE*, *Telus* offre à peu près les mêmes services d'abonnements résidentiels et mobiles. Ceci dit, parmi tous ses concurrents, c'est cette entreprise qui entretient les meilleurs rapports avec *BCE*, surtout depuis le recrutement de George Cope comme président de l'empire bleu. Avant sa transition chez *BCE*, Cope était PDG de *Telus* et ce contexte aurait facilité la fameuse alliance en 2009 entre *Telus* et *BCE* pour développer un nouveau réseau mobile supérieur (3G/HSPA), afin de s'adapter aux besoins de la population canadienne en téléphonie et internet mobile (Rems, 2016).

En énumérant la compétition de *BCE*, il est inévitable de mentionner *Quebecor/Vidéotron*, un solide concurrent qui l'affecte grandement depuis sa création en 1969. Cette entreprise qui n'opère principalement qu'au Québec, a réussi à dominer le marché québécois et s'accaparer rapidement des parts de marché de *BCE* dans les services d'abonnements résidentiels et commercial. Plusieurs raisons expliquent son succès ; principalement sa technologie de câblodistribution qui assurait un meilleur signal télé et une connexion internet beaucoup plus rapide que l'offrait *BCE* avec la télé satellite et la connexion internet DSL. L'entreprise a beaucoup profité de l'insatisfaction générale du service client chez *BCE* au Québec causée en partie par le monopole qu'avait le géant. L'achat de *Vidéotron* en 2000 par *Quebecor*, l'empire médiatique québécois, a permis à l'entreprise québécoise d'obtenir, tout comme *BCE* une situation de convergence médiatique en devenant à la fois producteur et fournisseur de contenu médiatique.

BCE compte donc aujourd'hui 3 compétiteurs importants, soient *Rogers*, *Vidéotron* et *Telus*. En plus de répondre aux besoins actuels du marché, l'organisation doit prévoir les changements futurs afin de rester à l'avant-garde face à la compétition. Avec l'arrivée de ces compétiteurs, *BCE* fut donc amenée à réfléchir sur son offre de service et son positionnement dans le marché. C'est à cette époque que les services de téléphonie cellulaire de *BCE* ont pris davantage d'importance. Depuis 1985 l'entreprise de télécommunication offrait des abonnements de téléphonie cellulaire, sous la filiale *Bell Cellulaire* et déjà, en 1992, elle comptait plus de 220 000 abonnés sur les 600 000 au Canada (Rens, 2016). Suite à la nouvelle réglementation du *CRTC*, *BCE* s'est diversifiée en offrant les services d'abonnement Internet à partir de 1995 sous le nom de *Sympatico*.

En 1997, l'empire de télécommunications a décidé d'entrer en compétition avec les câblodistributeurs avec *Bell Express Vu*, son service d'abonnement de contenu télévisé par voie satellite. C'est à partir de l'année 2000 que l'entreprise devint le géant *Bell* qu'on connaît aujourd'hui. Cette période a marqué l'entrée du géant dans la création de contenu médiatique en achetant le géant médiatique *CTVglobemedia* qui devint par la suite *Bell Média*. Cet achat a permis à *BCE* d'être à la fois producteur et fournisseur de contenu médiatique, lui conférant une situation de convergence médiatique.

Aujourd'hui la capitalisation boursière de *BCE* est de plus de 55 milliards de dollars (*BCE*, 2017). Comme le démontre le graphique à l'Annexe 1, extrait des derniers résultats financiers de 2016, les revenus les plus importants proviennent des services d'abonnements résidentiels et de la mobilité. Ils représentent respectivement 56% et 32% des revenus (*BCE*, 2016). Pour ce qui est de *Bell Média*, selon le centre d'étude sur les médias de l'Université Laval la filiale de *BCE*

possédait, en 2015, 35,7% des médias anglophones et 23% des médias francophones au pays, depuis l'achat d'*Astral Média* en 2012. L'entreprise possède principalement des médias de masse traditionnels comme des chaînes de télévisions, de radios, mais elle est maintenant présente sur les plateformes numériques, notamment la plateforme de diffusion vidéo en ligne *Crave TV*.

Problématique

Bell Canada Entreprises représente l'un des premiers joueurs et l'un des plus importants sur l'échiquier des médias au Canada. *BCE* a longtemps obtenu une situation de monopole dans l'industrie des télécommunications mais a dû affronter un environnement juridique et technologique changeant et dû se renouveler pour posséder aujourd'hui une variété de médias traditionnels et émergents. Puisqu'elle œuvre dans plusieurs industries connexes, on peut qualifier l'entreprise de conglomérat.

Figurant parmi les premières compagnies de télécommunications au Canada, *BCE* a dû faire face à plusieurs changements majeurs à travers le temps. Dans ce contexte, la problématique de ce mémoire cherche à définir l'identité de marque de *BCE* dans un contexte constant de transformations et de changements. Plusieurs facteurs peuvent expliquer le dynamisme typique à l'industrie dans laquelle *BCE* baigne, dont notamment la dépendance du modèle d'affaire envers l'innovation technologique. Comme le soulignent les auteurs Jean-Luc Gaffard et Jackie Kraft (2001), jusqu'aux années quatre-vingts l'industrie des télécommunications était caractérisée par une énorme barrière à l'entrée, soit des coûts d'infrastructure faramineux. Cela a permis la création de monopoles (Gaffard & Kraft, 2001), statut que *BCE* a porté pendant plusieurs années. Toutefois, sa situation de monopole a apporté quelques difficultés à l'entreprise, notamment une relation

plutôt conflictuelle avec le *CRTC*. Effectivement, plusieurs décisions de l'instance régulatrice ont permis de réduire progressivement le monopole de BCE grâce à :« l'introduction de la concurrence dans les réseaux privés, les terminaux et l'interurbain. *BCE* a continuellement dû se battre contre l'organisme de réglementation et le gouvernement, mais elle le fait avec une conviction décroissante » (Rens, 2016, *emplacement 2313*).

En plus des changements dans la réglementation, l'innovation technologique a eu une influence majeure sur l'entreprise canadienne. Ces avancées ont bouleversé le modèle d'affaire de l'entreprise à plusieurs reprises mais celle-ci a toutefois profité des innovations technologiques pour se diversifier et se transformer.

Tel que mentionné précédemment, *BCE* œuvre dans un contexte concurrentiel assez particulier car les changements dans la réglementation et l'innovation technologique ont permis l'arrivée de nouveaux joueurs à travers les années. Aussi, puisque le géant des télécommunications est impliqué dans diverses industries, son nombre de compétiteurs directs et indirects s'en trouve accru. *BCE* fait face à d'autres entreprises qui ont un modèle d'affaire et une diversification très similaire tels que *Rogers*, *Telus* et *Quebecor/Vidéotron*. C'est en considérant tous ces éléments qu'est née la problématique de ce mémoire : déterminer l'identité de marque corporative de *Bell Canada Entreprise* d'aujourd'hui face à son contexte actuel, vis-à-vis les transformations de son industrie, notamment au niveau technologique, légal et économique.

Question de recherche

Dans le cadre de ce mémoire, nous proposons de répondre principalement à la question de recherche suivante : Face aux transformations constantes de son industrie, quelle est l'identité de marque projetée par *Bell Canada Entreprises (BCE)* aujourd'hui au Canada ?

Ce projet de maîtrise a comme objectif de bien identifier l'identité de marque de *Bell Canada Entreprises (BCE)*, soit d'offrir une analyse complète et cohérente avec les réalités de l'entreprise. Malgré l'importance de Bell, il n'existe encore aujourd'hui aucun ouvrage académique traitant spécifiquement de l'identité de marque de *BCE* au Canada. Ce mémoire cherche à combler ce manque en offrant une analyse détaillée et exhaustive de l'identité de marque de *BCE*.

Chapitre 1 : Revue de littérature

Les ouvrages académiques sur l'identité de marque et sur le *branding* sont nombreux et sont issus à la fois du domaine des communications et de celui de la gestion. Pour contextualiser le sujet, nous avons survolé des concepts clés pertinents à cette recherche, abordés à multiples reprises dans la littérature. Pour ce faire, nous avons retracé l'histoire de la marque et de ses différentes fonctions à travers l'histoire et ensuite élaboré sur différents modèles issus de la littérature pour bien définir l'identité de marque, et ce, afin de choisir celui qui est le plus approprié pour cette recherche. Finalement, nous nous intéressons aux concepts de la marque, de l'identité de la marque, du *branding* et de l'image de marque d'une entreprise.

1.1 La marque dans l'histoire

Dans la littérature, il n'y a toujours pas de consensus établi sur la période de l'histoire dans laquelle le concept de marque a été créé. Cette difficulté à retracer son origine peut s'expliquer par le fait que les fonctionnalités de la marque n'ont pas toujours été les mêmes et elles ont évolué à travers le temps.

Au début du 19^e siècle, notamment suite à la révolution industrielle et aux changements économiques engendrés par celle-ci, la marque a occupé des fonctions commerciales et ces transformations furent rapides. Cela peut s'expliquer par l'innovation technologique, l'innovation dans le processus de production, l'imprimé et à la création de l'emballage. À partir des années 30, les entreprises orientèrent leurs efforts vers le design du produit vendu. Par exemple, les marques d'automobiles comme *Ford*, *Plymouth*, etc. travaillèrent davantage le design des voitures pour arriver à se démarquer des concurrents.

Le concept de marque a évolué vers les années 50, en parallèle avec l'utilisation accentuée de la publicité par les entreprises. Comme le mentionnent Ries et Trout, pour arriver à se démarquer, les entreprises devaient trouver différents moyens pour se distinguer et c'est à ces fins qu'elles utilisèrent la publicité. Les publicitaires mettaient davantage l'accent sur les caractéristiques des produits et ses avantages. C'est durant ces années que fut créée la stratégie « *Unique Selling Proposition* » (USP) (Trout & Ries, 2000). Cette stratégie consiste à concentrer les efforts publicitaires sur un avantage déterminant que possède un produit sur sa compétition. Toutefois, très rapidement la plupart des entreprises se mirent à utiliser cette stratégie et l'efficacité de celle-ci s'estompa assez rapidement. Pour résumer, nous relevons les propos du manuel académique

Marketing : Real People, Real Choices, qui souligne que l'USP n'est efficace que lorsque que le produit possède un réel avantage face à la compétition et que le consommateur peut clairement l'identifier (Monello et al, 2013). Les publicitaires devaient donc trouver une façon différente afin d'arriver à différencier les marques entre elles aux yeux du consommateur.

Toujours en suivant une optique de démarcation, est née l'ère de l'image qui se caractérise par les efforts marketing des entreprises à se bâtir une image et une réputation. On peut observer qu'on mettait davantage l'accent sur la marque plutôt que sur les caractéristiques du produit vendu par celle-ci (Trout & Ries, 2000). Toutefois, tout comme vers la fin de l'ère du produit, la saturation de l'utilisation de cette nouvelle stratégie finira par rendre inutile les efforts marketing de la plupart des compagnies qui misaient sur cette stratégie. Relativement peu de compagnies réussirent à se démarquer et la plupart de celles qui le firent, réussirent principalement grâce à des avancées technologiques spectaculaires (Trout & Ries, 2000). *Xerox et Polaroid* en sont deux bons exemples.

1.2 La marque aujourd'hui

De nos jours, le *branding* des entreprises ne repose plus seulement sur les caractéristiques de produits ou sur la créativité des messages publicitaires. Les entreprises doivent maintenant établir des stratégies réfléchies en suivant une optique de positionnement pour leur marque. Pour arriver à se tailler une place dans notre société où les communications sont saturées, il est nécessaire qu'une entreprise parvienne à se positionner dans l'esprit des consommateurs. Les efforts en innovation et la recherche de caractéristiques uniques ne suffisent plus. La compétition se

transpose maintenant dans l'obtention de l'esprit du consommateur (Trout & Ries, 2000). Le positionnement implique notamment qu'une entreprise soit en mesure d'identifier ses forces et ses faiblesses ainsi que celles des concurrents. Cette stratégie nécessite donc que l'organisation tienne compte du positionnement de ses concurrents dans l'élaboration de son identité de marque et qu'elle parvienne à se différencier de ceux-ci.

Le *branding* d'une entreprise représente aujourd'hui bien plus que des fonctions commerciales. Il a atteint un autre niveau en s'intégrant dans différentes fonctions comme la production, la gestion des ressources humaines, etc. (Moor, 2007). Celui-ci est pris en compte lors des planifications stratégiques et fait partie de la culture organisationnelle. On peut en déduire que le concept devient une forme de gouvernance, qui assure que tous les éléments d'une entreprise suivent une vision bien définie. L'identité de marque ne se communique plus uniquement par les efforts marketing (publicités dans les médias, logo, etc.) mais bien à travers tous les éléments de l'entreprise, dont notamment par la responsabilité sociale de celle-ci. Ce concept joue un rôle majeur sur le *branding* d'une entreprise car il représente la prise en charge, sur une base volontaire, des préoccupations sociales ou environnementales de l'entreprise en prenant compte l'avis des parties prenantes de son environnement et les demandes sociales émises dans la société dans laquelle elle opère (Allouche & Laroche, 2005). Le *branding* se communique également sur l'environnement de l'organisation, soit dans les espaces de travail, uniformes de travail, véhicules commerciaux, événements corporatifs, etc. (Moor, 2007). Plusieurs éléments peuvent être utilisés pour représenter la compagnie comme la couleur utilisée de l'organisation, son logo, etc. À titre d'exemple, chez *Best-Buy*, les employés ont un uniforme conforme aux couleurs de la marque de l'entreprise (Smashing Magazine, 2009).

1.3 Cadre théorique

Plusieurs ouvrages portant sur l'identité de marque ont été recensés, dont certains qui proposent des modèles théoriques qui ont comme objectif de définir ou d'analyser le *branding* des entreprises. Ceux-ci se distinguent souvent par l'optique choisie pour l'analyse. Kapferer (1997) propose de définir l'identité de marque d'une entreprise en fonction de six critères d'analyse divisés en deux catégories. Comme le démontre *l'Annexe 2*, la première catégorie concerne les éléments externes reliés au *branding* soit son caractère physique, sa relation avec sa clientèle et son image aux yeux de la société. Ensuite, la deuxième catégorie concerne les éléments internes à la marque, soit sa personnalité, la culture développée autour de celle-ci et l'image de soi qu'elle procure au client, lorsque consommée (Kapferer, 1997).

D'autres experts ont défini des modèles permettant l'analyse de la marque en choisissant de se concentrer ou d'étudier qu'un aspect précis de celle-ci. Cossette et Déry (1994) citent Jean Claude Dastot pour définir la marque et l'image de marque : « La marque c'est un peu le poumon de l'entreprise auquel l'oxygène de la publicité est indispensable. L'image de marque est un des aspects essentiels de la marque : elle est formée de l'ensemble des opinions et idées que les consommateurs se font des produits au travers des marques. » (Cossette et Déry, 1994, p.458). Cossette et Déry attachent une grande importance à l'illustration graphique ou symbolique de la marque permettant de bien identifier et distinguer le produit, sa provenance, sa qualité et sa disponibilité. La marque facilite la reconnaissance du produit et l'attachement ou la fidélité du consommateur à celui-ci. Elle est une partie intégrante de la personnalité du produit. Selon Cossette et Déry, « cette expression symbolique évoque inconsciemment le flot de connotations rattachées au produit : les expériences antérieures, les communications passées, les commérages

ambiants, la valeur affective globale.... Le symbole graphique est censé traduire l'image de marque dont la publicité sert à entretenir le reflet (Cossette et Déry, 1994, p.459). Plusieurs termes sont utilisés pour désigner l'image de marque dont l'emblème, le symbole, le scriptographisme, le visiographisme, le logotype, le sigle, le pictogramme, le symbole arbitraire et la signature. Afin de bien cerner l'image de marque liée à un produit ainsi que le degré d'engagement envers une marque, Cossette et Déry suggèrent d'effectuer des recherches précises auprès d'un échantillon de la population. Ces recherches permettent de positionner la marque parmi les intentions d'achat des consommateurs en différents stades : ignorance, connaissance, intérêt, préférence et conviction.

De son côté, David Aaker dans son ouvrage *Building Strong Brand*, a su se démarquer avec son modèle car il propose une définition intégrale de l'identité de marque, en considérant davantage que seulement l'environnement interne de l'entreprise. Il est ainsi exigé d'analyser en premier lieu la clientèle actuelle et potentielle, soit leurs motivations, les tendances, leurs besoins non comblés, etc. Ensuite, il est question d'analyser certains éléments de la compétition comme leur image de marque et leur force et faiblesse. Finalement, il suggère aux stratèges d'entreprise de faire une rétrospection de leur marque, en analysant les forces, l'image de marque actuelle, les valeurs organisationnelles, etc. (Aaker, 1996).

En deuxième lieu, Aaker suggère de considérer la marque selon les quatre dimensions suivantes : (1) la marque comme un produit, (2) la marque comme une organisation, (3) la marque comme une personne et (4) la marque en tant que symbole (Aaker, 1996). Le modèle présenté à l'Annexe 3 permet de synthétiser et visualiser cette structure. Chacune des quatre dimensions couvre des éléments distincts qui permettent d'offrir une définition exhaustive de l'identité de marque. La

première dimension concerne les éléments reliés au produit et non uniquement les attributs de celui-ci. La deuxième dimension se penche sur les attributs de l'organisation et, comme le note Aaker (1996), ceux-ci sont moins sujets aux changements face à la compétition que les attributs du produit, par exemple. Il est plus facile de modifier les caractéristiques d'un produit que les valeurs organisationnelles au sein d'une entreprise. La troisième dimension quant à elle, nécessite de définir la personnalité d'une entreprise, un peu au même niveau qu'un humain. La quatrième dimension qui est de considérer la marque comme un symbole, concerne tout l'imaginaire relié à celle-ci, soit son environnement mythique.

Pour arriver à bien définir le *branding* avec l'aide du modèle Aaker il faut considérer les concepts de l'identité centrale et de l'étendue d'une marque. L'identité centrale d'une marque réfère aux associations autour d'une marque qui ne changeront pas à travers le temps. Ceci représente en quelque sorte la raison d'exister de celle-ci, ou comme le décrit Aaker, c'est le cœur qui reste de l'oignon une fois que celui-ci a été pelé. Selon lui, le concept permet de répondre aux questions suivantes : quelle est l'âme de la marque ? Quelles sont les croyances fondamentales et les valeurs de celle-ci ? Quelles sont les compétences de l'organisation derrière la marque et quelles sont les valeurs de celle-ci ? L'auteur cite l'exemple de la compagnie de pneus Michelin, avec comme identité centrale d'être des pneus de technologie supérieure pour les connaisseurs du domaine. Toujours selon Aaker, une organisation qui réussit à conserver son identité centrale est plus garante de réussir (Aaker, 1996). On peut donc en déduire que l'identité centrale repose sur des fonctions plus stratégiques.

L'identité étendue quant à elle, repose sur des fonctions plus tactiques et opérationnelles. Elle représente les efforts entrepris pour en quelque sorte donner vie à l'identité centrale de l'entreprise (Aaker, 1996). La personnalité d'une marque représente un excellent exemple d'identité étendue car elle représente les efforts investis pour matérialiser l'identité centrale.

1.4 Concepts clés

Quatre concepts clés occupent une importance capitale pour cette recherche. Ceux-ci peuvent sembler très similaires, toutefois ils sont composés de fines nuances.

1.4.1 La marque

Nous proposons la définition de Jean-Noël Kapferer, qui la définit comme : « un ensemble de signes (un dessin, un nom, un son, une forme...) attaché à un ou des produits, ou des services qui en attestent l'authenticité, l'origine et qui signalent leur différence vis-à-vis des autres produits et services concurrents » (Kapferer, 2006, p.37). En complément, Benoit Héry et Monique Wahlen font ressortir que : « la marque serait ce qui donne une personnalité à un produit ou service et permet ainsi au consommateur [...] La marque est différenciatrice, en ce sens qu'elle justifie la préférence » (Héry & Wahlen, 2012, p.12). Toujours selon ces deux auteurs, la marque est comportée d'arguments rationnels et émotionnels. Le premier concerne les caractéristiques techniques tandis que l'autre relève du domaine du symbolique.

1.4.2 Le branding

Il peut être défini comme : « le processus de construction d'une marque dans une optique de communication. *Brander* un produit ou un service, c'est lui faire dépasser son statut fonctionnel

pour le hisser au stade de marque communicante en soi » (Héry & Wahlen, 2012, p.28). Afin de différencier ce concept de celui qu'est la marque, nous proposons comme réflexion que le *branding* représente en quelque sorte tout le travail d'introspection, de construction, etc. autour de la construction d'une marque.

1.4.3 L'identité de la marque

Elle peut être vue comme le résultat du travail escompté par le *branding*. Aaker (1996) la définit comme étant un ensemble d'associations en harmonie que le stratège de marque d'une entreprise doit créer ou maintenir. Il faut ajouter que l'identité de la marque représente ce que l'entreprise veut projeter et la promesse implicite que cela représente. Tel que mentionné dans *Brand Management : Research, theory and practice*, le concept exprime la vision unique et particulière à la marque (Heding, Knudtzen & Bjerre, 2009). En dernier lieu, l'identité de la marque est un concept peu changeant, durable à long terme ou même de nature permanente. Par exemple, Apple est reconnu comme étant une entreprise offrant uniquement des produits soignées, innovateur et de qualité supérieure (Pinson, 2012).

1.4.4 L'image de marque

Elle se différencie des autres concepts par son caractère plus abstrait. Il est fréquent qu'il y ait confusion entre l'identité de marque d'une entreprise et son image. Nous pouvons voir l'image de marque comme étant une partie intégrante de l'identité de marque. Définir cette dernière nécessite la prise en compte de plusieurs autres éléments. Selon Aaker, bien connaître sa marque c'est savoir comment les clients et l'environnement externe de l'entreprise perçoivent celle-ci. Selon lui, ces

informations sont nécessaires à une entreprise pour qu'elle arrive à bien développer son image de marque (Aaker, 1996). Nous retenons la définition proposée dans *Brand Management : Research, theory and practice*, qui suggère de voir l'image de marque comme étant composée de trois dimensions. Elle serait premièrement composée d'une dimension perceptive, provenant de son environnement extérieur. Ensuite cognitive car elle sujette à l'évaluation des autres. La cohabitation à travers le temps de ces deux dimensions formerait la dernière, soit celle de l'attitude (Heding, Knudtzen & Bjerre, 2009). Par exemple au sein de la société, la dimension perceptive d'Apple est d'offrir des produits et un service de qualité supérieure. Toutefois chacun des clients vivent leur propre expérience et celle-ci est sujette à une évaluation qui peut autant différer de la perception extérieure que confirmer celle-ci. C'est finalement ainsi que se développe l'attitude envers la marque Apple.

Chapitre 2 : Méthodologie

La méthodologie de recherche la plus appropriée pour cette recherche est qualitative. Définir l'identité de marque de *Bell Canada Entreprises* s'applique à ce type de recherche, car comme il est expliqué dans *Introduction aux méthodes de recherches en communication* : « les recherches qualitatives visent la compréhension d'un phénomène pris dans son contexte et se caractérisent par leur ouverture sur le monde, par leur capacité à décrire un phénomène dans toute sa complexité » (Bonneville, Grosjean & Lagacé, 2007, p.154). Dans le même ouvrage, on précise que comme il s'agit de comprendre la réalité propre au sujet d'étude (soit de discerner l'identité de marque de *Bell Canada Entreprises* pour cet ouvrage), les recherches qualitatives s'inscrivent donc dans un paradigme compréhensif. Cette méthode est beaucoup plus appropriée que l'approche quantitative, car : « On lie l'exploration à la recherche qualitative et la vérification à la recherche quantitative »

(Bonneville, Grosjean & Lagacé, 2007, p.154). Ce mémoire a comme objectif de connaître en profondeur l'identité et l'image de marque de *BCE* ; ainsi les analyses obtenues concernent uniquement *BCE*. Il ne s'agit pas de présenter des résultats généralisables, démarche qui convient aux recherches quantitatives.

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons retenu le modèle de la planification de l'identité de la marque pour définir l'image de marque de *Bell Canada Entreprises (BCE)*. La catégorisation des données est faite selon les quatre dimensions distinctes proposées dans le modèle Aaker, qui sont composées d'un total de douze éléments. Tout d'abord, la marque doit être considérée comme un produit. Cette dimension est composée de six éléments. Le premier est d'*associer la marque à la bonne classe de produit, ou à la bonne industrie à laquelle elle appartient*, Aaker (1996) donne l'exemple d'Häagen Dazs, qui s'associe à la crème glacée. Deuxièmement, il s'agit de définir les attributs reliés au produit vendu par la marque, soit les caractéristiques propres à celles-ci. Comme le souligne Aaker, certaines caractéristiques d'un produit vont créer des bénéfices fonctionnels et parfois même émotionnels chez le client (Aaker, 1996). Cet élément a une énorme influence sur l'image d'une marque puisqu'il détermine ce que la marque offre de plus ou de mieux aux yeux des consommateurs. Le troisième élément concerne la *qualité et le prix* associé au produit. Aaker (1996) souligne que celui-ci a une influence importante sur la marque puisque le prix et la valeur associée à un produit sont intimement reliés à la qualité de celui-ci. Le prix facilite aussi le positionnement. Le quatrième élément consiste à *associer le produit aux moments d'utilisations* de celui-ci, aux occasions propices où celui-ci est consommé. Le cinquième élément porte sur *l'analyse des utilisateurs du produit*. Il s'agit de déterminer qui exactement est porté à consommer celui-ci. Le dernier élément consiste à faire *ressortir le lien que peut avoir la marque avec un pays*,

de savoir si celui-ci est associé à un pays d'origine et si cela rajoute de la valeur aux yeux des consommateurs.

La deuxième dimension, soit de définir la marque en tant qu'organisation, est composée de deux éléments qui concernent l'organisation derrière la marque. Il s'agit en premier lieu de *définir les caractéristiques organisationnelles de l'entreprise*. Ce sont des éléments comme la culture organisationnelle, les valeurs d'une entreprise, sa gestion des ressources humaines, qui sont déterminants. Par exemple, une entreprise peut être réputée pour ses capacités d'innover, de mettre de l'emphase sur le service à la clientèle, etc. Le deuxième élément nous amène à analyser les efforts d'une entreprise à se promouvoir au niveau local ou mondial. Cela permet de répondre à la question suivante : l'entreprise travaille-t-elle davantage sa réputation au niveau local ou international ?

De nos jours les marques prennent une importance majeure dans notre société, au point où on leur accorde une entité similaire à celle d'un humain. Ce qui nous amène à développer sur la troisième dimension : définir la marque en tant que personne selon deux perspectives. La première consiste à déterminer les traits de personnalité d'une marque, soit d'appréhender la marque à partir de caractéristiques comparables à celles utilisées pour une personne. La deuxième se penche sur la qualité de la relation entretenue entre la marque avec sa clientèle, à savoir s'il y a une bonne affinité avec celle-ci.

La dernière dimension consiste à définir l'environnement mythique derrière celle-ci. Aaker (1996) propose de considérer la marque comme un symbole. Il s'agit en premier lieu d'identifier les

métaphores et les images mentales communiquées par la marque au sein de la société. Le dernier élément concerne l'héritage de la marque, qui permet de poser un regard historique sur celle-ci.

2.1 Description de la méthodologie utilisée

Il s'agit d'une recherche de type exploratoire puisqu'il n'y a aucun ouvrage académique qui propose une définition de l'identité de marque de *BCE*. De plus, cet ouvrage n'utilise pas la méthode de cueillette de données brutes, ou dite primaire. Il ne s'agit donc pas d'aller cueillir des données sur le terrain en utilisant des techniques comme l'entrevue, l'observation, etc. Dans le cadre de cette analyse il est plus pertinent d'opter pour des données de type secondaires, qui : « existent déjà et qui ont été recueillies par quelqu'un d'autre et à d'autres fins » (Bonneville, Grosjean & Lagacé, 2007, p.51). Les données secondaires ont comme premier avantage d'être facilement accessibles, davantage aujourd'hui grâce au web. Comme le souligne le chercheur Thomas Vartanian, la facilité à l'accès et la disponibilité de celles-ci permet au chercheur d'obtenir des données valides sur davantage de sujets, ce qui rajoute de la valeur à une recherche. (Vartanian, 2010). L'utilisation de données secondaires nous permet d'offrir une analyse beaucoup plus exhaustive et les données secondaires recueillies sont de nature plus objective puisqu'elles ne sont pas soumises à notre jugement personnel.

2.2 Identification des sources d'informations ou des données qui seront utilisées

En premier lieu, nous avons utilisé des sources fiables provenant d'Internet. Plus précisément, des bases de données de l'Université d'Ottawa. Ceci inclut les bases comme *ABI/Inform Global*, *CAIRN eJournal*, *Erudit*, *Eureka.cc*, *Persée*, etc. Les articles académiques retenus pour cet

ouvrage provenant des bases de données sont tous revus par des pairs. Ensuite, les analyses officielles offertes par le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes qui sont disponibles sur leur site web ont aussi été nécessaires pour cette recherche. Nous avons également utilisé les résultats de la firme de sondage *JD Power*, disponibles sur le site web de la firme. Évidemment, plusieurs données pertinentes pour cette recherche proviennent directement de *Bell Canada Entreprise*, par l'entremise du site web ou envoyé directement par l'équipe marketing à l'interne de l'entreprise. Ces données peuvent être des publicités, des plans de communication, ou tout autres documents pertinents pour cette recherche. L'usage des livres occupe aussi une place importante parmi les sources d'information puisque plusieurs livres portants sur l'histoire des télécommunications au Canada et sur Bell ont été utilisés. La littérature a permis d'étoffer l'aspect théorique de ce mémoire de maîtrise.

2.3 Précision sur les instruments de collecte de donnée

Les méthodes qualitatives sont composées de différentes techniques de collecte de données. Comme il s'agit pour cette recherche d'utiliser uniquement des données secondaires pour définir le *branding* de Bell selon le modèle de l'identité de la marque de David Aaker, il n'y a aucun doute que la technique de l'analyse de contenu de données qualitatives secondaires était la plus pertinente à choisir. Cette technique de collecte de donnée est fréquemment utilisée, autant lors de recherche de nature qualitative que quantitative. Lors de recherches qualitatives, cette méthode permet de catégoriser le contenu choisi afin de décrire et faire ressortir des caractéristiques spécifiques de celui-ci (Bonneville, Grosjean & Lagacé, 2007). Dans le cadre de ce mémoire il s'agissait en premier lieu de collecter des données secondaires à partir des sources d'informations mentionnées plus haut pour en faire le tri et garder les plus pertinentes. La sélection des données se faisait en

prenant compte du modèle d'identification de la marque choisi pour ce mémoire. Ainsi l'analyse et la structure des données a été faite en utilisant le modèle Aaker.

Chapitre 3 : Analyse et interprétation

Ce mémoire décrit maintenant l'identité de marque de BCE selon les quatre catégories décrites précédemment soient de définir la marque comme un produit, une organisation, une personne et un symbole.

3.1 La marque comme un produit

Cette dimension permet d'analyser en profondeur l'offre reliée à BCE et les caractéristiques entourant celle-ci. Elle se sous-divise en six éléments décrits ci-dessous.

3.1.1 Association de la marque à un produit

Afin de caractériser la marque comme un produit, il importe d'abord de déterminer l'industrie dans laquelle celle-ci appartient, de trouver son association à une classe de produit. Dans son ouvrage *Building Strong Brands*, Aaker précise qu'il est essentiel que les consommateurs puissent facilement identifier dans quelle classe de produits une marque se situe. Lorsqu'il est bien orchestré, ce travail de positionnement peut rapporter énormément à une marque pour sa notoriété, son chiffre d'affaires, etc. (Aaker, 1996). Une marque qui est très bien ancrée dans son industrie peut même se voir approprié son nom de commerce pour remplacer celui du produit en question. Ce ne sont pas les exemples qui manquent pour prouver la force de ces associations, au point où nous confondons très souvent le nom d'une marque à un nom générique de produit, sans même le

savoir. À titre d'exemples, nous associons constamment ces noms de marques aux produits : *Kleenex, Jacuzzi, Frigidaire, Kraft Dinner, Crock-Pot, Aspirin, Frisbee, Coke, etc.*

En ce qui a trait à *Bell Canada Entreprises (BCE)*, étant donné que l'entreprise œuvre dans plusieurs industries, elle a comme caractéristique d'être associée à différentes classes de produits. Toutefois, son principal secteur d'activité est celui des télécommunications qui inclut la téléphonie résidentielle et cellulaire, les abonnements internet et télévision et la production de contenu médiatique.

BCE s'est lancée dans le domaine de la téléphonie résidentielle dès ses débuts en 1880 jusqu'à aujourd'hui. Toutefois, ce secteur de l'entreprise est aujourd'hui davantage varié puisqu'il couvre plusieurs services technologiques. En plus de la téléphonie résidentielle qui ne représente aujourd'hui que 18% de ses revenus (*BCE, 2017*), *BCE* œuvre aussi dans la vente de services d'abonnements mobiles, qui représente le double de la téléphonie résidentielle, avec 34% des revenus. Ce secteur lui-même représente en quelque sorte une vache à lait pour l'entreprise. Comme le souligne Jean-Guy Rens dans *L'Empire Invisible*, la concentration de *BCE* dans la mobilité caractérise un changement dans sa stratégie d'affaire, celui de dépendre d'alliances stratégiques avec différents fournisseurs de téléphonie cellulaire. En faisant ainsi, *BCE* se départit de l'innovation technologique des produits vendus aux consommateurs (téléphones mobiles), marché déjà très compétitif et saturé par les plus gros joueurs de ce monde comme *Apple, Samsung, Sony, LG, etc.* Dans la téléphonie cellulaire, *BCE* joue un double rôle, soit celui de mettre en place la technologie pour offrir des services de téléphonie mobile et celui de revendeur des téléphones mobiles, nécessaires au service d'abonnement. Au Canada, l'entreprise possède 27% des parts du

marché (CWTA, 2016) ; ce qui la place comme deuxième joueur important, en incluant sa filiale *Virgin Mobile*.

BCE est reconnu pour ses services d'abonnements internet et télévision, qui représentent ensemble 36% des revenus de l'entreprise (*BCE*, 2016). Ces deux services d'abonnement sont souvent liés ensembles, avec la téléphonie linéaire, car leur utilisation est essentiellement résidentielle et ils sont consommés au même lieu. Ces services sont davantage reliés depuis la création en 2010 de leur nouvelle technologie à fibre optique nommée *Fibe*. Avant l'utilisation de la fibre optique, les services d'abonnement utilisaient chacun des technologies différentes. Le service télé *Bell Express Vu* utilisait la technologie satellite, tandis que la téléphonie résidentielle et internet DSL étaient transmis par les lignes téléphoniques traditionnelles. *Fibe* a permis d'uniformiser les technologies requises, mais surtout de parfaire les services offerts. Le service de télévision IP sur fibre optique assure un signal de meilleure qualité que la transmission par satellite car contrairement à celle-ci, il n'est pas affecté par les conditions météorologiques comme la pluie ou la neige (*Rens*, 2016). En plus de changer la transmission du signal télé, *Fibe* a favorisé l'innovation de ses terminaux, qui permettent maintenant un service de visionnement sur demande, une interconnexion entre terminaux pour partager le contenu enregistré, l'intégration d'applications comme *Facebook*. Pour les services Internet, la fibre optique a permis une importante augmentation de la rapidité de transmission qui peut atteindre aujourd'hui jusqu'à 1000 Mbits/seconde, comparativement à l'ancienne technologie DNS qui est généralement limitée à un maximum de 5 Mbit/seconde. D'ailleurs, les premiers tests pour évaluer la technologie DSL furent conduits ici même à l'université d'Ottawa en 1994 (*Rens*, 2016). En effet le personnel enseignant pouvait accéder à des banques de films pour illustrer des cours ou encore lors de séminaires (*Rens*, 2016). Aujourd'hui

grâce à la technologie à fibre optique, *BCE* a même été proclamé comme étant le service internet le plus rapide au Canada par *Netflix*, le géant mondial des services d'abonnements média en ligne (CBC, 2014).

BCE œuvre dans la production de contenu médiatique avec sa filiale Bell Média. Une aventure qui a débuté lors de l'achat de la chaîne télévisée CTV en 2000 et : « c'était l'époque où la convergence contenant-contenu était devenue le mantra de toute analyse sur l'industrie des télécommunications » (Rens, 2016, e.5955). Toujours selon Rens, les entreprises de télécommunications avec un modèle d'affaire similaire à celui de BCE avaient dorénavant un double rôle, soit celui d'être des fournisseurs de contenu média et celui de producteurs/créateurs de celui-ci. On peut donc catégoriser en produits les propriétés médiatiques que *Bell Média* possède. La liste de toutes ces propriétés est excessivement étoffée ; celle-ci se trouve à l'*Annexe 4* pour fins de consultation. D'une perspective globale, *Bell Média* s'implique dans les médias télévisuels, la radio diffusion et le numérique. Plus précisément, selon le site web de BCE, en 2017, l'empire médiatique possède 28 stations de télévision généraliste/conventionnelle et 30 stations spécialisées. Il faut noter toutefois que parmi celles-ci quelques-unes sont des licences de droit d'exploitation au pays et non la propriété de la chaîne. Par exemple, la filiale de *Discovery* au Canada appartient majoritairement à *BCE*. Cependant, la maison mère de la chaîne où toutes les décisions sont prises, se situe aux États-Unis. C'est un peu le même principe que d'avoir une franchise pour un restaurant *McDonald's*, cela n'implique en aucun cas qu'on possède l'entreprise *McDonald's*. Ces chaînes sont aussi identifiées dans l'*Annexe 4*. *Bell Média* possède trente stations de radio à travers le Canada, dont notamment les célèbres stations *Rouge FM* et *Énergie* au Québec. Un peu comme avec la télévision, certaines chaînes ne sont pas des propriétés de Bell, mais plutôt

des franchises. Un bon exemple est celui de *Virgin Radio*, ou même auparavant *NRJ* (Énergie) qui est d'origine française. En ce qui a trait au Web, le produit/média le plus notable est la plateforme en ligne de visionnement de vidéo à la demande *CraveTV*. Ce service de vidéo sur demande a été créé pour contrer la popularité montante de *Netflix*, ce géant qui a bouleversé le modèle d'affaire des fournisseurs de services télés comme BCE. *Netflix* est le porte étendard d'un nouveau phénomène, qu'on surnomme le « Cut the cord ». Ce concept se penche sur les changements dans les habitudes de consommation médiatique, soulignant l'importance grandissante de désabonnement de services d'abonnements traditionnels. Juste en 2016, il a été estimé que 220 000 canadiens auraient coupé la corde avec leur services télé (Radio-Canada, 2017). En facilitant la diffusion de contenu médiatique, Internet a permis la création d'une variété de plateformes de diffusions en ligne, comme *Youtube*, *Netflix*, *Hulu*, *Amazon*, etc. qui entrent directement en compétition avec les câblodistributeurs. La réflexion de Pierre Bélanger et Fannie Tapp de *l'Université d'Ottawa* explique bien pourquoi ces nouveaux joueurs sont si menaçants, car : « ils constituent une alternative de choix puisqu'elles permettent un accès flexible, personnalisé, et ponctuel à un public plus éclectique » (Bélanger et Tapp, 2016, p.329). C'est en considérant ces changements que *BCE* est arrivé en 2014 avec *CraveTV*, sa propre plateforme de diffusion en ligne. Avec plus d'un million d'abonnés, cette plateforme n'est définitivement pas au même niveau que *Netflix*. Toutefois celle-ci s'est assez bien positionnée grâce à une variété de contenu exclusif, que même son géant compétiteur ne peut compter dans sa vaste librairie (Powell, 2017). Par exemple, avec *Crave TV* on peut avoir accès à des films et séries télés de la célèbre chaîne américaine *HBO*.

À la lumière de ces énumérations on peut facilement déduire que lorsqu'il est question de définir *BCE* en tant que produit, il y a un éventail d'offres à définir. Toutefois toutes ces offres se situent principalement dans deux secteurs industriels : les télécommunications et la production de contenu médiatique. Ces secteurs incluent la prestation de services téléphoniques mobiles ou filaires, ou services résidentiels, les services d'abonnements internet et télévision ainsi que les nombreux produits médiatiques. On peut constater que l'entreprise œuvre dans des secteurs en changements constants où l'innovation est la clé pour se tailler une place. Encore aujourd'hui au moment où nous écrivons ce mémoire, l'entreprise vient à peine de lancer *Alt TV*, un nouveau service d'abonnement télé uniquement par l'entremise du web et non par la câblodistribution (Powell, 2017). Encore une fois, l'entreprise tente de s'adapter aux nouvelles habitudes de consommations médiatiques, mais plus précisément au phénomène du « *Cut the Cord* » en l'offrant uniquement aux clients qui sont déjà abonnés aux services internet.

3.1.2 Caractéristiques du produit

Comme le souligne Aaker, ce sont les attributs associés à la marque qui peuvent déterminer pourquoi un consommateur opterait pour celle-ci. Ceux-ci sont fonctionnels ou même parfois émotionnels et ils permettent de rajouter de la valeur à la marque. Une entreprise peut faciliter son positionnement face à ses concurrents lorsqu'elle connaît bien ses attributs. Ceux-ci vont donc avoir un impact majeur sur les efforts marketing d'une organisation, comme par exemple sur les stratégies publicitaires. Toutefois comme le note Aaker, les stratèges en *branding* doivent s'assurer de ne pas tomber dans le piège, celui de définir l'identité de leur marque autour des attributs en négligeant d'autres aspects importants (Aaker, 1996).

Malgré que *BCE* soit assez diversifiée au niveau de son offre en télécommunications, d'emblée on peut affirmer que son principal attribut est l'innovation technologique. Cet aspect est très bien reflété dans les impératifs stratégiques du rapport annuel de 2016 présenté aux investisseurs. Trois des six impératifs concernent l'innovation technologique, soit d'investir dans les réseaux et les services à large bande, accélérer le sans-fil et tirer le meilleur parti du surfil (BCE, 2016).

Au niveau des services résidentiels, grâce à sa technologie à fibre optique *BCE* affirme être le premier fournisseur de service de télévision numérique au pays, ce qui leur permettrait d'offrir une qualité de son et d'image incomparable et des fonctionnalités à l'avant-garde, comme la télévision en ligne, ou encore la possibilité de rejouer des émissions qui datent des 30 dernières heures sans enregistrement (BCE, 2016).

Au niveau des services téléphoniques, on peut facilement déduire que c'est le même cheval de bataille lorsque *BCE* affirme sur son site web offrir : « les téléphones intelligents les plus récents et des services sans fil novateurs, livrés à des vitesses inégalées sur le réseau le plus rapide et le plus vaste au pays » (BCE, 2017).

Le deuxième attribut concernant les télécommunications est l'accessibilité. Étroitement relié à l'attribut technologique, l'accessibilité de *BCE* n'est pas à négliger comme caractéristique stratégique. Grâce à l'utilisation de plusieurs technologies avancées, *BCE* peut non seulement offrir des services à l'avant-garde, mais être disponible dans des régions éloignées. Le meilleur exemple est le service de télévision par satellite, accessible un peu partout au pays. Comme le souligne bien un article du journal *Maclean's* toujours pertinent aujourd'hui, plusieurs canadiens

en milieux ruraux n'ont pas accès à la câblodistribution et la télévision par satellite reste pour eux le meilleur moyen pour avoir accès à une variété de chaînes (Macleans's, 1995). L'accessibilité se reflète aussi sur la téléphonie filaire et mobile, qui possèdent tous les deux la plus grande couverture au pays (BCE, 2016). Également, cet attribut peut se refléter sur le canal de distribution, soit les points de ventes de l'entreprise. En faisant l'acquisition de la chaîne de 750 magasins *La Source* en 2009, *BCE* est devenu le fournisseur en services de télécommunication avec le plus grand nombre de points de ventes au Canada (The Star, 2009).

Le dernier attribut de *BCE* concernant ses offres en télécommunications sont ses forfaits multiservices permettant à l'entreprise d'offrir une solution complète pour les besoins d'ordre des télécommunications. Lorsqu'il est question de solution complète, il faut faire référence aux services résidentiels et mobiles. Contrairement à ses plus gros concurrents comme *Rogers* ou *Telus*, *BCE* a la capacité d'offrir des solutions complètes dans la majorité des provinces canadiennes. *BCE* utilise donc cette caractéristique à son avantage en concevant des offres multiservices qui ont comme incitatif de faire réaliser des économies d'échelles aux clients et de leur simplifier la vie avec une facture unique. Toutefois, comme le mentionne le chercheur Lesley Young dans *Marketing Magazine*, cette stratégie permet de fidéliser sa clientèle, d'avoir davantage d'informations sur celle-ci, mais cela peut créer un sentiment de vulnérabilité chez le client qui peut devenir un point de friction (*Marketing Magazine*, 2001).

Ces caractéristiques d'origine plus fonctionnelles permettent la formation d'attributs plus émotionnels. Le principal attribut est le sentiment de fiabilité qui crée un sentiment de paix d'esprit chez le client. L'entreprise utilise beaucoup ces caractéristiques émotionnelles dans leur argument

de vente pour ajouter de la valeur à leur offre. On pourrait soulever d'autres attributs émotionnels comme le sentiment de sécurité, de simplicité, etc. *L'Annexe 5* démontre d'ailleurs des exemples de bannières tirées du site web.

3.1.3 Qualité et valeur des produits de BCE

Bien que cet aspect pourrait être dans la famille des attributs, Aaker estime que celui-ci est assez important pour être analysé de façon distincte des autres attributs (Aaker, 1996). Pour *Bell Canada Entreprises*, la qualité est au cœur de son positionnement stratégique : « Bell met en œuvre une stratégie axée sur l'offre des meilleurs services sans fil, Internet, de télévision et médias » (BCE, 2017). L'entreprise tente ainsi de le refléter le plus possible dans ses offres. C'est pourquoi dans la téléphonie cellulaire, *BCE* travaille constamment pour essayer d'offrir le meilleur réseau au pays, tout en promettant une gamme complète des meilleurs téléphones sur le marché. L'analyste indépendant *PCMag* a classé le réseau 4G LTE de *BCE* comme étant le plus rapide pendant deux années consécutives en 2015 et 2016, pour ensuite être battu dans une lutte serrée en 2017 par *Telus* (*PCMag*, 2017). En ce qui a trait aux services Internet, *BCE* ressortait en 2016 comme étant le fournisseur qui offrait les services Internet avec la plus grande qualité au pays dans un rapport remis par le *CRTC*, fondé sur les données de plus de 3000 utilisateurs d'Internet au pays (*CRTC*, 2016). Il faut noter que c'était bien la technologie à fibre optique qui était sujet de l'étude et non l'ancienne technologie DSL. En effet, la fibre optique n'est pas accessible partout au pays. Toutefois, l'entreprise déploie beaucoup de ressources pour augmenter l'accessibilité à la nouvelle technologie. Aussi, puisqu'Internet est maintenant un des acteurs principaux dans la diffusion de contenu, les besoins en bande passante ne cessent d'augmenter. En 2016 l'entreprise aurait investi non loin de 3.77 milliards de dollars pour étendre sa disponibilité et s'adapter à la croissance

accélérée de la demande en bande passante. Pour les services télés à fibre optique, l'entreprise serait considérée comme le leader mondial en étant la première à offrir un service de télévision IP entièrement sans fil (BCE, 2017). *BCE* se distingue également grâce à ses autres particularités novatrices comme la qualité d'image 4K, des récepteurs avec la plus grande capacité d'enregistrement au Canada, etc.

Concernant la production et l'offre de contenu médiatique, *BCE* possède le plus gros éventail de médias au Canada et les plus grandes cotes d'écoute, autant en radiodiffusion qu'à la télévision. Pour témoigner du standard de qualité de son contenu médiatique, *Bell Média* et ses partenaires ont obtenus 37 prix lors des cérémonies des *Canadian Screen Awards* (Prix Écrans Canadiens), qu'on peut qualifier comme les Oscars ou *Emmys* du Canada. Notamment, le journal télévisé *CTV National News* with Lisa LaFlamme a remporté le prix du meilleur journal télévisé au pays ; l'émission *19-2* a été nommée meilleure série dramatique et *Degrassi* comme la meilleure série pour enfants/adolescents, etc.

Malgré toutes ces réalisations, prix de reconnaissance et offres de services à haut standard de qualité, *BCE* démontre des faiblesses importantes qui affectent la perception de la qualité des produits et services offerts par le géant canadien des télécommunications. D'emblée, le véritable talon d'Achille de *BCE* est son service à la clientèle. La meilleure mesure pour illustrer cette problématique est l'analyse de la satisfaction de la clientèle canadienne en télécommunications de la célèbre firme de recherche marketing *JD Power*. Celle-ci sonde annuellement la population canadienne pour connaître leur satisfaction avec leurs fournisseurs de services en télécommunications. La firme compile ensuite les données pour utiliser celles-ci et classer les

fournisseurs selon les résultats obtenus. *BCE* n'arrive jamais à se classer en première position et pire même, le fournisseur se classe souvent en dernière position autant pour les services résidentiels, ou mobiles. D'ailleurs, en 2017, *BCE* s'est classée en avant dernière position pour les services en téléphonie cellulaire (JD Powers, 2017). Les tarifications élevées et nébuleuses comme les factures salées, des hausses de prix surprises, etc. sont une des raisons principales pourquoi *Bell* a des lacunes dans son service à la clientèle. Par exemple, en 2016, *BCE* a reçu un nombre de plainte record au niveau de la tarification de ses services Internet. À un point tel où l'organisme responsable de recevoir les plaintes, le *Commissaire des plaintes relatives aux services des télécommunications (CPRST)* a dû placer *BCE* sous la loupe (*La Presse*, 2016). C'est aussi *BCE* qui fracasse les records de plaintes au CRTC, ayant même obtenu en 2015 36% des plaintes totales déposées à l'organisme (*Le Soleil*, 2015). L'entreprise a donc une relation plutôt houleuse avec sa clientèle, sujet qui sera davantage développé lorsqu'il sera question de définir la marque comme une personne.

3.1.4 Association du produit aux moments d'utilisation (les usages)

Comme le mentionne Aaker, au sein de la société, une marque peut réussir à s'associer avec un moment d'utilisation précis et les concurrents doivent ajuster leur stratégie en conséquence (Aaker, 1996). L'exemple donné est celui de *Gatorade*, qui domine le contexte du sportif qui utilise la boisson pour performer davantage.

On peut affirmer qu'aujourd'hui les usages associés à l'entreprise concerne absolument tout ce qui est relié à un écran. Lorsqu'on utilise un téléphone mobile, il y a des bonnes chances que celui-ci provienne de *BCE* ou qu'il utilise le réseau. Lorsqu'on regarde la télévision, il y a des chances que

le fournisseur de service soit *BCE*, ou encore même que le contenu visionné soit la propriété de l'empire médiatique. On peut donc associer les usages de *BCE* à tout ce qui concerne les besoins en télécommunications, soit à l'utilisation du téléphone filaire et mobile, à la consommation des services Internet et télévisuels et à la consommation médiatique des propriétés appartenant au géant. Cette réalité s'illustre bien dans plusieurs des annonces publicitaires de l'entreprise, où la promotion de tous les services y est faite. La publicité télévisée présentée à l'*Annexe 6* est un bon exemple. Dans celle-ci où il s'agit de souligner le 150^{ième} du Canada, l'entreprise prend bien soin de démontrer l'évolution de ses offres dans un contexte plutôt historique. Vient enfin les usages reliés à la consommation médiatique, qui sont comblés par les services d'abonnement télés et internet grâce notamment aux nouvelles technologies de diffusion vidéo en continu. *BCE* joue un double rôle dans cet usage car en plus d'être fournisseur, l'entreprise est productrice d'une variété de contenu médiatique.

3.1.5 Analyse des utilisateurs

BCE a trois principaux types d'utilisateurs, soit les consommateurs individuels, les petites entreprises et les grosses entreprises. Comme il l'est visible sur le site web de *Bell* (Bell, 2017), les forfaits sont conçus selon ces trois types d'utilisateurs. Le premier, soit les consommateurs, concerne les clients qui utilisent les services de *Bell* pour des motifs personnels comme par exemple pour obtenir le dernier iPhone avec un forfait, avoir la télévision et internet à son domicile, etc. Cela peut concerner toute personne consommant les productions médiatiques de *BCE*. Le deuxième type d'utilisateur, soit les petites entreprises, consomment les services de *Bell* pour des raisons commerciales. Ces utilisateurs ont droit aux mêmes services que les consommateurs, mais avec des forfaits qui diffèrent. Ils peuvent donc s'abonner aux services mobiles, téléphoniques,

internet et même télé. Pour ce qui est du dernier type d'utilisateur, soit les moyennes et grandes entreprises, ceux-ci concernent les plus grandes entreprises qui cherchent à combler des besoins de communications d'affaires. Ceux-ci ont droit aux mêmes services, en plus d'offres et forfaits davantage personnalisés comme des réseaux internet privés, des centres de données, etc.

3.1.6 Association de la marque avec un pays

Aaker souligne que la stratégie marketing de plusieurs marques est souvent associée à son pays d'origine. L'auteur propose plusieurs exemples, dont notamment celui des montres Swatch avec leur pays, la Suisse. Il est même souligné par l'auteur que l'association d'un produit à son pays d'origine peut avoir des effets considérables sur sa perception. Par exemple, les automobiles japonaises seraient réputées pour leur bonne qualité (Aaker, 1996). Bien entendu pour ce qui est de *BCE*, l'association au pays d'origine occupe une place majeure dans l'image de marque de l'entreprise. Après tout, l'entreprise utilise même son pays d'origine dans son nom : *Bell Canada*. *BCE* utilise plusieurs thématiques propres au Canada dans ses stratégies de communication, notamment dans ses publicités. Par exemple, elle a longtemps utilisé dans ses publicités télévisées deux castors (animal emblématique du Canada) en personnages animés, nommés Frank and Gordon (Jules et Bertrand au Québec). On peut donc conclure que *BCE* ne tente définitivement pas de se positionner comme une compagnie à l'image internationale et se concentre plutôt à s'approprier une image fortement canadienne.

3.2 La marque comme une organisation

Cette dimension permet d'analyser en profondeur l'univers organisationnel de BCE qui vient façonner l'identité de marque de l'entreprise.

3.2.1 Caractéristiques organisationnelles de l'entreprise

Cet élément du modèle de Aaker consiste à déterminer les caractéristiques organisationnelles d'une entreprise ; ce qui est très différent de celles associées aux produits. Elles sont notamment plus intangibles et moins explicites que les caractéristiques associées aux produits. Ce sont les individus à l'intérieur de l'organisation qui créent et façonnent celles-ci. Elles peuvent donc être portées à changer ou à évoluer à travers le temps, mais de façon assez lente sur une longue période de temps. Ainsi, une compagnie aura davantage de facilité à copier les caractéristiques du produit de son compétiteur que ses attributs organisationnels. Comme le rappelle Aaker, les attributs organisationnels sont reflétés par la culture organisationnelle de l'entreprise, ses valeurs, son personnel, ses mesures et ses programmes, etc. (Aaker, 1996).

Dans son rapport sur la responsabilité d'entreprise paru en 2016, *BCE* dresse un portrait global de ses valeurs organisationnelles et des causes qu'elle soutient. L'entreprise le proclame fièrement ; elle a comme objectif principal de devenir le chef de file dans le secteur des télécommunications canadiennes. C'est pour cette raison que les valeurs comme l'innovation et la rentabilité (productivité, efficacité, efficience) sont primordiales dans l'entreprise. Afin de créer un environnement propice à l'innovation, *Bell* a mis à la disposition de ses employés pas moins de 8000 cours en ligne accessibles partout et en tout temps (BCE, 2016). BCE mise fortement sur la

formation pour favoriser les transferts de connaissances au sein du personnel, c'est pourquoi plusieurs cours sont obligatoires et adaptés selon les postes et les fonctions.

Par ailleurs, le souci d'innovation au sein de l'entreprise se reflète dans la composition du personnel, où la création de poste dans le secteur issu des nouvelles technologies de l'information connaît une énorme croissance. Ce qui a permis la création de plusieurs postes, comme des ingénieurs en systèmes d'informatiques et de réseaux, des gestionnaires des services des télécommunications, des analystes des systèmes informatiques, etc. (BCE, 2016). Afin d'embaucher du personnel qui correspond aux besoins de l'entreprise, *BCE* sait utiliser des bonnes méthodes pour rejoindre les bassins de talents les plus pertinents et correspondants. L'empire des télécommunications mise notamment sur l'utilisation des médias sociaux pour la recherche de talents et aurait embauché en 2016 près de 7500 employés, principalement grâce à des « initiatives élargies de recrutement dans les médias sociaux qui ont attirés plus de 130 000 abonnés de *LinkedIn*, *Twitter* et *Glassdoor* » (BCE, 2016, p.22).

Une autre caractéristique organisationnelle majeure de *BCE* est son souci d'un rendement supérieur. Cette caractéristique se reflète bien sur le modèle de rémunération de l'entreprise, fortement axé sur la performance et la rentabilité. Alors il n'y a aucune surprise lorsque *BCE* révèle que : « cela permet aux membres de l'équipe de faire le lien entre leur travail et les six impératifs stratégiques de l'entreprise » (BCE, 2016, p.24).

Malgré son environnement industriel en changements constants, *BCE* parvient avec brio à standardiser les différents postes et fonctions afin de faciliter la mesure de la performance. Comme

le souligne Nicholas Payant, vice-président, connectivité et infrastructure chez *BCE*, l'entreprise innove à trois niveaux : personnel, processus et technologie. Selon Mr. Payant : « Nous sommes constamment en train de revoir nos méthodes de travail. Nous nous demandons : Si nous étions une entreprise en démarrage installée dans un sous-sol, que ferions-nous ? La réflexion de notre équipe tire parti de la diversité des expériences pour produire un tout plus grand que la somme de ses parties » (Mediacorp, 2017). Cette culture de la rentabilité se reflète bien sur les résultats financiers de l'entreprise, qui a un rendement total pour les actionnaires de 251 % depuis la fin de 2008 (BCE, 2016).

BCE possède comme attribut organisationnel de s'engager ardemment dans des causes reliées à la santé mentale par l'entremises de nombreuses initiatives. La principale se trouve à être *Bell Cause pour la cause*, qui a été lancée en 2010. Cette initiative vise à récolter des fonds pour la cause de la santé mentale en versant un montant X pour chaque texto ou appels faits par les clients de *BCE* durant une journée déterminée. Afin d'élargir l'implication de tous, l'entreprise verse un montant pour toute personne qui publie sur les médias sociaux (*Facebook, Instagram, Twitter, etc.*) en mentionnant *Bell Cause pour la cause*, et ce même s'il n'est pas client actuel. *BCE* s'associe chaque année avec des personnalités publiques. À titre d'exemple, en 2017, *Bell* a versé 5 sous pour chaque textos, appels, ou publication sur les médias sociaux. Plusieurs personnalités publiques se sont jointes à l'initiative, dont notamment Stefie Shock, Clara Hugues, Etienne Boulay, etc. Un montant total de 6 585 250\$ a été recueilli et remis à plusieurs organismes qui viennent en aide à la cause de la santé mentale et luttent contre la stigmatisation de celle-ci (Bell, 2017). Depuis ses débuts *Bell Cause pour la cause* a permis d'amasser 86,5 millions de dollars.

BCE s'implique aussi dans la communauté, notamment en donnant des ordinateurs à des écoles, en fournissant des fournitures scolaires aux enfants en besoin, etc. En dernier lieu, *BCE* s'implique également dans la cause de la protection de l'environnement. En fait l'entreprise est reconnue comme l'un des employeurs les plus respectueux de l'environnement selon la firme *Mediacorp*, une firme canadienne qui publie des rapports d'analyse sur les entreprises canadiennes (*Le Soleil*, 2017). Pour y arriver *BCE* a mis sur pied plusieurs mesures comme le programme *Le Bac Bell*, qui a permis le recyclage de 289 000 téléphones cellulaires. L'entreprise a généré 450 000 kWh d'énergie renouvelable à partir des source solaires et éoliennes, elle réduit l'utilisation de l'électricité et des déplacements de ses employés, etc. pour faire sauver jusqu'à aujourd'hui 55kilotonnes de CO₂ (*BCE*, 2017).

Pour une définition complète de la marque comme une organisation, il importe de mettre en perspective les caractéristiques organisationnelles propres aux ressources humaines. Comme le souligne Aaker, ce sont les membres de l'organisation qui vont parvenir à faire ressortir les valeurs de l'entreprise et non uniquement les stratégies de communications marketing (Aaker, 1996). *BCE* fait partie du classement des 100 meilleurs employeurs au Canada selon la firme *Mediacorp*. Ce classement existe depuis 18 ans déjà et tente de déterminer quelles sont les entreprises qui tentent d'offrir un environnement de travail exceptionnel à ses employés. Plusieurs critères sont considérés comme l'atmosphère de travail, les bénéfices sociaux et financiers, la gestion de la performance, les programmes de vacances, etc. Dans le rapport, plusieurs raisons expliquent le choix d'y inclure *BCE*. Premièrement, il est indiqué que l'entreprise offre des avantages financiers très intéressants, dont notamment d'un régime d'actionnariat avantageux, des bonis de fin d'année, et plusieurs autres incitatifs financiers. Il a été soulevé que l'entreprise célèbre le succès du travail

de ses employés au quotidien grâce à plusieurs programmes de reconnaissance. (Mediacorp, 2017). Plusieurs conventions, activités et soirées sont également organisées pour souligner le travail des employés. L'entreprise s'est dotée en 2009 d'un énorme complexe dans le coin de l'Ile-Des-Sœurs à Montréal. Celui-ci sert de siège social pour l'entreprise et il accueille des milliers d'employés. Ce complexe est le seul complexe québécois similaire aux campus universitaires de renom, ou encore des complexes des grosses entreprises comme *Google, Nike et Microsoft* » (Les affaires, 2009). Dans celui-ci on peut compter plusieurs restaurants, une énorme cafétéria, une garderie, des salles d'entraînements, etc. Le tout dans le but s'adapter aux attentes des travailleurs de la génération Y, dans la mire de l'entreprise (Les affaires, 2009). Cette initiative favorise une meilleure collaboration et circulation de l'information au sein de l'entreprise.

Le géant des télécommunications a beaucoup de ressources en place pour assurer d'excellentes conditions de travail. L'entreprise mise énormément sur la performance, ce qui fait en sorte que plusieurs programmes de récompenses sont orientés vers l'accomplissement d'objectifs et la rentabilité. La conférence des grands performants en est un excellent exemple.

3.2.2 Efforts de promotion au niveau local ou mondial

Comme le souligne Aaker, une entreprise doit éventuellement faire des choix fondamentaux sur son identité d'origine, à savoir si elle veut se positionner de façon globale ou locale (Aaker, 1996). Certaines organisations vont adopter un ton plus local, en utilisant une stratégie orientée en fonction de son endroit d'origine. Dans son positionnement, l'entreprise va donc utiliser des thématiques, contenus, symboles, etc. reliées à l'endroit en question. Dans son ouvrage Aaker utilise l'exemple de la bière *Lone Star*, qui mise sur son origine du Texas pour orienter son identité

de marque. *Lone Star* utilise donc les couleurs du drapeau et ses éléments dans son logo et dans ses communications. Le tout dans le but d'inciter les gens de l'état à acheter la bière pour exprimer leur sentiment d'appartenance. Toutefois une entreprise peut adopter une optique plus globale ou internationale pour augmenter le prestige associé à leur marque. On peut prendre l'exemple de *Coca Cola*, *Nissan*, etc.

En ce qui a trait à *BCE*, malgré sa taille et sa suprématie dans le domaine des télécommunications, l'entreprise ne tente pas de se positionner comme entreprise globale. Au contraire, elle mise fortement sur sa localité, soit son pays d'origine qui est le Canada. Ce positionnement se reflète même un peu partout dans les sphères de l'entreprise, en commençant évidemment par les appellations commerciales utilisées par l'entreprise. Dès ses débuts en 1880, la compagnie de téléphonie a utilisé l'appellation *The Bell Telephone Company Of Canada*. Le choix du nom n'était probablement pas lié à une stratégie de marketing, mais bien parce que le nom de *Bell* était aussi utilisé aux États-Unis, avec la compagnie *National Bell of Boston* (*Globe and Mail*, 2017). Toutefois, l'entreprise canadienne a toujours gardé son pays d'origine dans son appellation lorsqu'elle est devenue *Bell Canada* en 1968 et *Bell Canada Entreprises* (BCE) en 1983.

Considérant ces réalités, il est donc logique que *BCE* mette l'emphase sur son appartenance canadienne et que soient développées des stratégies marketing en fonction de cela. Comme le souligne l'entreprise : « *Bell* est fière de faire équipe avec certaines des plus importantes propriétés de sport et de divertissement au Canada, ainsi qu'avec de nombreux festivals qui rapprochent les communautés. Grâce à ces partenariats, *BCE* non seulement contribue à enrichir l'expérience canadienne, mais montre à quel point ses produits et services jouent un rôle important dans le

rapprochement de toutes les communautés » (BCE, 2017). *BCE* s'est fortement impliquée dans les célébrations du 150^{ième} du Canada en étant le premier et principal partenaire des fêtes organisées dans la capitale nationale. L'entreprise est aussi un partenaire important d'autres célébrations nationales et historiques comme le 375^{ième} de Montréal, les 100 ans de la bataille de Vimy, etc. (BCE, 2016). Même que pour toutes ses commandites, *BCE* ne s'associe qu'à des initiatives et organisations canadiennes (BCE, 2017). Ainsi, l'entreprise est partenaire officiel du comité paralympique canadien, de l'équipe de hockey les *Canadiens de Montréal*, le *festival de jazz de Montréal*, le *festival international du film de Toronto*, etc.

3.3 La marque comme une personne

Les marques prennent une place importante au sein de notre société, au point où celles-ci peuvent être considérés, jugés et analysés comme des personnes avec des traits de personnalité distincts et essentiels pour les relations avec la clientèle.

3.3.1 Traits de personnalité de la marque

Dans son modèle sur l'identité de la marque, Aaker propose de déterminer la personnalité de la marque selon les 5 atouts suivants : la sincérité (*sincerity*), l'enthousiasme (*excitement*), la compétence (*competence*), la sophistication (*sophistication*) et la rudesse (*ruggedness*) (Aaker, 1996).

La sincérité :

BCE se qualifie comme étant une entreprise responsable qui prête attention à un large éventail d'enjeux comme la prévention de conflits d'intérêts, la protection des biens de l'entreprise, la protection des renseignements personnels des clients et le traitement de ceux-ci ainsi que des partenaires d'affaires et concurrents avec respect et honnêteté. *BCE* promeut un milieu de travail sain et diversifié (Bell, 2017). Selon l'entreprise, agir de façon responsable est essentiel à l'atteinte de l'objectif principal, qui est d'être reconnue par les clients comme la première entreprise de communication au Canada. Toutefois, dans son rapport annuel de 2015-2016, la Commission des plaintes relatives aux services de télécom-télévision (*CPRST*), un organisme indépendant mandaté par le *CRTC* pour régler les plaintes déposées envers les fournisseurs de services, amène une perspective différente. Selon les analyses de *CPRST*, Bell aurait enregistré 35,9% de l'ensemble des plaintes ; ce qui représente un total de 2940 plaintes. Les principales raisons enregistrées concernent la non divulgation des modalités, l'information trompeuse au sujet des modalités, les erreurs sur la facturation et le manque d'information sur les politiques et les frais d'annulation. Ces données viennent quelque peu contredire les dires de *BCE*. Le *CPRST* a toutefois constaté en 2015-2016 une réduction de 18,3% des plaintes comparativement à l'année précédente. De plus, le taux de résolution des plaintes s'est élevé à 86,5 % pour cette même période. (*CPRST*, 2017).

L'enthousiasme :

Bell Canada Entreprises est définitivement une entreprise moderne qui réussit à provoquer la fébrilité dans son domaine. Sa tendance à constamment innover fait en sorte qu'elle attire l'attention et réussit à se démarquer de ses concurrents. Sa dernière grosse innovation, la fibre optique, marque un tournant important dans l'évolution technologique. La fibre optique fait en

sorte qu'elle est la première entreprise au Canada à offrir la télévision IP avec récepteurs sans fils, une connexion internet allant jusqu'à 1go seconde, etc. *BCE* s'assure d'offrir un réseau mobile des plus rapide, des nouvelles fonctionnalités à ses services actuels comme l'abonnement télé sur internet, une plateforme diffusion vidéo sur demande, etc.

La compétence :

Avec comme objectif principal de devenir la meilleure entreprise de télécommunications au pays, on peut affirmer que *BCE* possède un immense leadership. Pour exécuter ce leadership, elle possède des traits de personnalité qui prônent l'amélioration continue, la productivité, l'efficience et l'efficacité. *BCE* a comme priorité d'être très rigoureuse dans ses pratiques de gouvernance de l'empire des télécommunications ainsi que dans ses pratiques de gestion. Elle s'assure entre autres d'établir et d'appliquer des critères d'indépendance pour ses administrateurs et comités d'audits. (Bell, 2017). Malgré sa forte croissance constante, *BCE* possède comme atout d'être assez conservatrice et prudente et de prendre des décisions réfléchies et rationnelles. Cette caractéristique se reflète dans la culture de gestion des risques de l'entreprise. Concrètement, *BCE* a mis en place des processus de vérification et de contrôle au sein de l'entreprise qui assurent des prises de décisions éclairées et qui respectent les impératifs stratégiques établis par *Bell* (BCE, 2017).

La sophistication :

Bell doit être considéré comme une entreprise avec une personnalité sophistiquée, voir même bourgeoise. En étant le plus important fournisseur en service de télécommunication, elle possède un pouvoir économique majeur qui déteint sur la personnalité de l'entreprise. Elle peut donc se

considérer sophistiquée car elle est capable de fournir une solution 360 en services de télécommunication à travers le pays. *BCE* est définitivement à l'avant-garde. Elle est bourgeoise car elle cherche à être la plus importante de son industrie, mais pas la moins dispendieuse. En ne se cachant pas de vouloir être le meilleur fournisseur du pays, *Bell* ajoute une touche de prétention à sa personnalité. Dans ses communications, *BCE* mentionne fièrement et fréquemment ses réalisations qui sont de posséder l'un des réseaux les plus rapides, les meilleures technologies, etc. comme le démontrent les captures d'écran du site web de l'entreprise à l'annexe 5

La rudesse :

BCE a une personnalité davantage sobre plutôt qu'amicale ou chaleureuse. L'entreprise peut faire preuve d'insensibilité et de dureté car elle se concentre avant tout sur l'atteinte des objectifs, soit ses réalisations, sa croissance, son leadership, son innovation, etc.

3.3.2 Relation avec la clientèle

Selon leur degré d'implication avec la marque de *Bell*, et les besoins à combler, les consommateurs peuvent avoir différentes relations avec celle-ci. Ainsi, quelqu'un peut se procurer un *iPhone* chez *Apple* car celui-ci perçoit la marque comme étant amicale, créative et anti-conformiste, traits auxquels cette personne se rattache. (Aaker, 1996). Aussi, la personnalité d'une marque va influencer la relation que celle-ci a avec ses consommateurs et la nature de son usage. Dans son ouvrage, Aaker donne l'exemple de *Dell*, qui pourrait être perçu comme le compagnon professionnel qui va donner un coup de main dans certaines tâches difficiles. Aaker mentionne que la personnalité d'une marque peut faciliter la communication sur ses attributs et ses avantages.

En ce qui a trait à *BCE*, l'empire affirme vouloir améliorer sa relation avec sa clientèle et elle en fait même un de ses 6 impératifs stratégiques. Plus précisément, elle souhaite transformer l'expérience de service en simplifiant la façon dont elle interagit avec ses clients dans tout l'éventail de ses services de communications (*BCE*, 2017). Pour y arriver l'entreprise a mis sur pied plusieurs applications clés qui ont comme ambition d'augmenter la qualité du service à la clientèle. Par exemple, l'application mobile libre-service permet de communiquer efficacement au client des informations importantes, la possibilité de gérer son compte, de payer ses factures, etc. En somme, *BCE* mise sur la technologie pour automatiser et faciliter certains besoins récurrents dans le service à la clientèle. L'empire des télécommunications a investi, depuis 2012, 850 millions \$ dans la formation de ses employés au service à la clientèle, comme les conseillers aux ventes et les agents dans les centres d'appels (*BCE*, 2017).

Toutefois malgré ces efforts, l'entreprise a encore beaucoup de chemin à faire avant d'atteindre les objectifs de satisfaction de la clientèle. Tel que mentionné précédemment, selon le rapport 2015-2016 de la *CPRST*, *BCE* représente le fournisseur de services de télécommunications qui possède le plus grand nombre de plaintes au pays. Selon la firme *J.D Power*, qui sonde annuellement l'opinion des consommateurs pour des fins d'analyses, *Bell* se classait avant dernier derrière Rogers pour l'année 2017 (*J.D Power*, 2017). La situation était à peu près la même pour les années précédentes. Selon Louis Fabien, Professeur de marketing à HEC Montréal, cette relation houleuse s'expliquerait principalement par sa structure qui ne faciliterait pas la communication entre les départements, ce qui engendrerait beaucoup de problèmes au niveau du service à la clientèle. Selon le professeur lors d'une entrevue à Radio-Canada : « Il y a l'abonnement des services, la facturation, le service, puis le service après-vente. [...] Généralement,

au lieu d'avoir cinq silos, on a un seul système, dans lequel il y a une base de données pour chaque client, dans laquelle il y a son abonnement, les scripts, sa facture, la soumission » (Radio-Canada, 2017).

Nous constatons un écart de perception entre la marque *BCE* et ses consommateurs. Le fournisseur de service prône l'excellence de son service client qui se démarque par l'innovation technologique et par des investissements massifs pour ses employés du service à la clientèle. De leurs côtés, selon les nombreux sondages, les clients ne semblent pas aussi enthousiastes face à ces avancées technologiques. Cette réalité vient dans une certaine mesure valider le portrait de la personnalité décrit dans ce mémoire. En effet, *BCE* possède les compétences, la personnalité et les ressources pour être leader du marché, mais elle est aussi une marque assez prétentieuse et cela se reflète sur sa propre perception de son service à la clientèle.

3.4 La marque comme un symbole

Les symboles associés autour d'une marque sont peut-être davantage intangibles qu'une caractéristique reliée au produit offert par la marque, mais ils sont cependant une partie intégrante de l'identité de la marque. Selon Aaker, l'absence de ceux-ci pour une marque peut apporter des conséquences importantes car un symbole fort aurait des effets directs sur la notoriété d'une marque et ils faciliteraient les rappels et la reconnaissance de celle-ci (Aaker, 1996). L'enseigne des restaurants *McDonald's* représente un excellent exemple. Le chercheur rappelle que les symboles peuvent prendre plusieurs formes, mais il suggère d'en garder trois principaux, soit les images visuelles, les métaphores et l'héritage de la marque.

3.4.1 Les images visuelles associées à la marque

En ce qui a trait aux images visuelles, plusieurs éléments permettent à *Bell* d'être reconnaissable, en commençant par ses logos utilisés au fil du temps. *Bell* a changé de logo à 12 reprises depuis sa création. Toutefois ces changements à travers le temps ne furent pas drastiques et furent plutôt graduels. Il faut préciser que jusqu'en 1977, *Bell* utilisait le même logo que *Bell System*, sa compagnie sœur aux États-Unis. Comme on peut l'observer à l'Annexe 7, la compagnie a longtemps gardé un style de logo en forme circulaire. On peut observer plusieurs éléments clés dans les logos comme un vieux modèle de téléphone, une image des installations de fils téléphoniques, feuilles d'érables, etc. Ceux-ci permettaient notamment de se distinguer de *Bell System*. Dans la même optique, l'entreprise prenait donc bien soin de toujours mentionner son pays d'origine. Toutefois l'élément qui ressort le plus dans ceux-ci est la cloche, qui est resté partie intégrante du logo jusqu'à sa transformation totale en 1977. Parallèlement, cette transformation drastique symbolise : « quand *Bell Canada* coupe le cordon ombilical qui reliait depuis plus de 95 ans la téléphonie canadienne à la téléphonie américaine » (Rens, J-G, 2016, e.1382). C'est à partir de cette période que *Bell* a adopté le style de logo du style en toute lettre qu'on connaît mieux aujourd'hui. Par contre avant d'en arriver au logo d'aujourd'hui, l'entreprise a pris un risque en adoptant un symbole d'un profil entouré de deux anneaux qui initialement, voulait tenter de symboliser le futur des télécommunications (Logopedia, 2017). Cette tentative ne faisait pas l'unanimité, comme le soulève Jean-Guy Rens dans son ouvrage : « l'impression qui en résulte est celle d'un personnage, probablement un adolescent, en proie au vertige ou à l'ivresse. Rarement *Bell* ne s'est révélée aussi ingénument que dans la production de cette caricature d'elle-même au seuil de l'ère de l'information » » (Rens, J-G, 2016, e.5070). C'est en 2008 qu'elle a opté pour le

logo qu'on connaît bien aujourd'hui. Selon l'entreprise, les éléments choisis, soit les lettres et comment elles sont représentées seraient à l'image du souci constant d'amélioration et son impact au quotidien dans la vie des gens (BCE, 2014). Il incombe finalement de mentionner l'importance de la couleur bleu associée à l'entreprise. Cette couleur est maintenant visible dans toutes les sphères de l'entreprise, autant dans les publicités que sur le site web qu'en magasin. Elle fait efficacement partie intégrante de la marque et cela explique la force de son association entre la marque *Bell* et le bleu.

3.4.2 Les métaphores associées à la marque

À ce sujet, il faut premièrement débiter par souligner l'importance des campagnes publicitaires à cette association. Yany Grégoire, professeur et chercheur à *HEC Montréal*, estime que *Bell* est un des annonceurs publicitaires les plus grands au Québec (Radio Canada, 2017). La thématique publicitaire qui a probablement le plus marqué la société canadienne est définitivement celle des deux castors Frank et Gordon (Jules et Bertrand au Québec), qui a été utilisée pendant plus d'un an. Même que comme le souligne Jim Little, auparavant vice-président au marketing à cette époque, ces publicités donnèrent des résultats si efficaces qu'elles furent utilisées pour toutes les campagnes à cette époque (Brown, 2006). Bien entendu l'entreprise a utilisé plusieurs autres thématiques à travers le temps, comme on le voit sur la chaîne YouTube de l'entreprise, où toutes les grosses campagnes publicitaires télévisuelles sont disponibles. On peut constater que les campagnes publicitaires des dernières années jouent un peu moins sur l'humour pour être plus sobre et miser davantage sur l'offre de *Bell*. Pour poursuivre, une autre métaphore importante tristement associée à *BCE* se trouve à être son faible service à la clientèle et les problèmes fréquents associés à l'entreprise. Même que selon Mr. Grégoire du *HEC*, cette métaphore fortement

imprégnée au sein de la société : « que la marque de *Bell* est quand même très faible. On le sait par les classements. C'est une des compagnies les moins admirées. C'est une des conséquences les plus graves [du mauvais service à la clientèle]. » (Radio Canada, 2017). On peut inclure le centre *Bell* à Montréal qui représente définitivement une icône au sein de l'imaginaire collectif, au moins québécois, en étant le lieu où se déroulent notamment les célèbres matchs de hockey du *Canadien de Montréal*. Nous pouvons inclure comme autres métaphores les cabines téléphoniques un peu partout à travers le pays, le site web *sympatico.ca*, etc.

3.4.3 L'héritage associé à la marque

Afin de définir l'héritage de la marque *Bell*, on doit commencer l'analyse par le système de ligne filaire partout à travers le pays. Cela symbolise un peu le monopole que l'entreprise a longtemps eu dans l'industrie des télécommunications canadiennes. En dernier lieu, comme le souligne Aaker, les slogans utilisés peuvent aussi faire partie des symboles de l'héritage associé à une marque (Aaker, 1996). En ce qui a trait à *Bell*, on peut définitivement citer les slogans que l'entreprise utilise depuis 2008. En français, il s'agit de la phrase : « La vie est Bell ». En anglais, il ne s'agit pas d'un jeu de mot mais bien de : « *Today just got better* ». Dans les deux langues le message que l'on tente de communiquer est d'associer une meilleure qualité de vie en devenant un client de *Bell*.

Suite à cette analyse découlant du modèle Aaker, nous pouvons récapituler que l'identité de marque de *BCE* est d'abord caractérisée par une offre issue de deux industries différentes, soit celle des services de télécommunications et celle de la création de contenu médiatique. Dans chacune de ces sphères, *BCE* se positionne comme un leader grâce à ses attributs organisationnels

comme l'efficacité, l'innovation et l'atteinte des objectifs établis dans la planification stratégique. Les relations plutôt tendues avec sa clientèle démontrent bien que l'entreprise est prête à négliger cet aspect pour arriver à l'atteinte d'un objectif plus ambitieux et avoué, celui d'être le joueur dominant dans les industries où elle opère. Ce qui fait en sorte que *BCE* est doté d'une richesse symbolique au sein de la société, notamment grâce à ses installations filaires et ses nombreuses campagnes publicitaires.

Conclusion

Il va sans dire que de nos jours les marques occupent un rôle capital au sein des stratégies de marketing des entreprises et encore même au-delà de tout cela. Personne n'est indifférent aux marques car elles symbolisent le positionnement des entreprises dans leur propre marché. Cela en est définitivement une évidence lorsqu'on porte une analyse à une industrie comme celle des télécommunications au Canada. Comme le souligne Yany Grégoire du *HEC*, l'offre canadienne est très similaire au niveau du rendu et des prix, ce qui relève l'importance du *branding* dans l'acquisition et la rétention des clients (Radio-Canada, 2017).

Il est crucial pour tous les fournisseurs de services de télécommunications de mettre des efforts sur son *branding* de façon significative. Pour ce mémoire le modèle sur l'identité de la marque de David Aaker a été utilisé afin de mieux connaître la marque Bell. Le choix de ce modèle tire toute sa pertinence car il couvre une étendue d'aspects entourant l'identité d'une marque et chacun de ceux-ci étaient pertinents à utiliser sur *BCE*. Il a donc été possible de découvrir que *Bell* est un

produit, une organisation, une personne et un symbole. Ces quatre dimensions permettent de circonscrire les différentes facettes de l'identité d'une marque.

La marque *Bell* est un produit dans la mesure où elle est associée à des classes de produits. Il a été défini que *Bell* est un fournisseur de services de télécommunications, couvrant les services de téléphonie fixe et mobile, un fournisseur de services internet et télévisuel. Mais *Bell* est également un producteur de contenu médiatique avec sa division *Bell Média* qui regroupe plusieurs médias traditionnels et émergents. Pour ce qui est du rapport qualité-prix associé à la marque *Bell*, cet ouvrage fait ressortir que l'entreprise est définitivement associée à une offre de qualité grâce à ses nombreux attributs technologiques, comme notamment son service internet à fibre optique ou encore la qualité de ses réseaux cellulaires et mobiles, etc. Ceux-ci sont cependant tachés par des lacunes dans sa relation avec sa clientèle. Toutefois pour *Bell Média* la qualité perçue est assez élevée de façon générale, et cela se reflète notamment par les nombreux prix remportés par l'empire médiatique. Ensuite en ce qui a trait aux usages associés à la marque *Bell*, on pourrait grossièrement vulgariser ceux-ci en affirmant que principalement, ils concernent un peu tout ce qui est relié à un écran. Que ce soit pour l'utilisation d'Internet sur un ordinateur, de visionner une émission télé, d'envoyer un message texte, etc. *Bell* joue un rôle primordial dans les usages de toute forme de communication. L'entreprise est associée à tout usage concernant la consommation de contenu médiatique grâce à ses propriétés médias. Il importe aussi de définir les utilisateurs associés à la consommation du produit de la marque analysée. Dans cet ouvrage il a été déterminé qu'il y a principalement trois types d'utilisateurs pour les produits de la marque Bell. Il s'agit en premier lieu des consommateurs normaux, qui utilisent les services de télécommunications ou médiatiques pour des fins personnelles. Vient ensuite les petites entreprises, qui elles utilisent *Bell*

pour des raisons commerciales, comme par exemple pour les communications d'affaires. *BCE* dessert un plus petit type d'utilisateurs, soit des plus grandes entreprises, où les besoins sont davantage personnalisés. Aussi, *BCE* ne tente définitivement pas de se positionner comme une compagnie à l'image internationale et se concentre plutôt à s'approprier une image fortement canadienne.

La marque *Bell* est aussi une organisation et pour arriver à la définir, il était question d'analyser ses caractéristiques organisationnelles, qui sont fortement imprégnée de valeurs comme l'innovation, la rentabilité et l'efficacité, le leadership, etc. L'entreprise est fortement associée à plusieurs causes, dont notamment la cause de la maladie mentale au Canada. En ce qui a trait à son personnel, ce mémoire a soulevé que le géant des télécommunications est doté d'une quantité importante des ressources en place pour assurer des bonnes conditions de travail. L'entreprise mise énormément sur la performance, ce qui fait en sorte que plusieurs programmes de récompenses sont orientés vers l'accomplissement d'objectifs et vers la rentabilité. En dernier lieu, tel que décrit, *BCE* ne tente pas de se positionner comme une compagnie internationale, mais tente plutôt de renforcer ses liens avec son pays d'exploitation, le Canada. Ces efforts se ressentent se concrétisent dans les stratégies de communications publicitaires de l'entreprise, dans ses associations avec diverses causes ou évènements, etc.

Lorsqu'il était question de définir la marque *Bell* comme une personne, ses nombreux traits de personnalités étaient classés ces cinq catégories : la sincérité, l'enthousiasme, les compétences, la sophistication et la rudesse. De manière générale, *BCE* est perçue assez négativement par ses

clients mais elle possède cependant des traits de leadership et elle est compétente dans plusieurs autres sphères autres que sa relation avec ses clients.

La marque *Bell* est un symbole, représentée par des éléments visuels forts comme la couleur bleue ou encore avec son traditionnel logo de type lettres. En ce qui a trait aux métaphores associées à la marque, les campagnes publicitaires ont un rôle de premier plan, mais il ne faut pas négliger d'autres symboles comme le centre Bell, les cabines téléphoniques, etc. Son héritage de marque concerne principalement ses installations téléphoniques à travers le pays et ses slogans français et anglais, en vigueur depuis plusieurs années déjà.

L'analyse de ce mémoire nous permet de conclure que l'identité centrale de *BCE* se trouve à être la suivante : de vouloir être la plus importante entreprise de télécommunication au Canada. L'étendue élargie de l'entreprise repose sur plusieurs éléments qui sont en harmonie avec l'identité centrale comme l'innovation technologique, le souci d'un rendement supérieur, des traits de personnalité comme le leadership, etc.

Bell est un énorme empire des télécommunications canadiennes, marqué depuis ses débuts par une situation monopolistique qui a forgé l'identité de l'entreprise. Voulant garder sa place de premier joueur dans son industrie, *BCE* a toujours su s'adapter dans un marché qui est en changements constants. Grâce à ses importantes parts de marché dans les services de télécommunications et à ses nombreuses propriétés médiatiques, *Bell* peut définitivement être considéré comme le plus grand empire des communications au Canada. Mais est-ce que la situation du géant se détériore face à une compétition de plus en plus accrue et des transformations qui affectent le modèle

d'affaire de l'entreprise ? *Bell* ne possède plus son monopole d'autrefois et ses faiblesses qui sont principalement ses relations avec sa clientèle, continuent d'affecter négativement l'entreprise. Mr. Grégoire du *HEC* a soulevé un point intéressant sur la santé de la marque *Bell* : en marketing, la marque, c'est l'actif le plus important. Une marque forte amène la loyauté. Les clients sont prêts à payer plus cher. Clairement, toutes ces actions-là de *Bell* ont affaibli la marque, ce qui fait qu'ils doivent vraiment compétitionner sur le prix, et ça, ce n'est jamais une très bonne chose » (Radio-Canada, 2017). Effectivement quand on regarde les succès de *Vidéotron* qui poussent *Bell* à entrer dans une sorte de guerre des prix, on est dans le droit de se questionner sur la santé de l'entreprise à long terme. La réalité n'est pas rose non plus pour la sphère médiatique de l'entreprise avec la popularité croissante des nouveaux médias qu'a engendré Internet et qui périssent le modèle d'affaire de *BCE*. L'avènement des géants du service de diffusion en ligne comme *Netflix* ou *Amazon* vient réorganiser les modes de consommation médiatiques, au point où l'inscription au traditionnel service télé ou encore même le visionnement de certaines productions peuvent être moins intéressants aux yeux des consommateurs. Cela se résulte notamment par le phénomène grandissant du « *cut the cord* ». Grâce à un positionnement stratégique efficace visant à combler les faiblesses de *Bell*, plusieurs compétiteurs arrivent à gruger de manière affamée dans la tarte des télécommunications canadiennes. Ces compétiteurs comme *Telus* ou *Vidéotron*, mettent notamment l'emphase sur un service à la clientèle impeccable. *BCE* fait face à plusieurs menaces qui peuvent gravement entamer l'image de marque de l'entreprise et sa rentabilité. Nous pouvons observer au cours de l'analyse une divergence entre la perception de la réalité de *Bell* et celle de ses clients. Éventuellement il pourrait être pertinent de poursuivre l'analyse et de discerner les écarts de perception entre l'entreprise et sa clientèle.

Bibliographie

Articles

Allouche J & Laroche P, (2005), Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : Une synthèse de la littérature, St. Louis: Federal Reserve Bank of St Louis.

Brown, D. (2006). The year of frank and gordon. *Marketing*, 111(36), 20.

Chulkov, Dmitriy & Nizovtsev, D. (2015). Bundling, cord-cutting and the death of TV as we know it. *Journal of the International Academy for Case Studies*. 21. 27-34.

Ferrandi Jean-Marc, Merunka Dwight, Valette-Florence Pierre, (2003) « La personnalité de la marque : bilan et perspectives », *Revue française de gestion* 4/ (n° 145)

Gaffard J-L & Kraft J, (2001) Telecommunications: understanding the dynamics of the organization of the industry, *Telecomvisions*, dans HAL, (n° 00203655)

LaBarre, P. (1996). *The name's the thing*. *Industry Week/IW*, 245 (n.4)

Masse M, Beaudry P, (2015), L'état de la concurrence dans l'industrie des télécommunications au Canada. Institut économique de Montréal.

Masse M, Beaudry P, (2016), L'état de la concurrence dans l'industrie des télécommunications au Canada. Institut économique de Montréal.

Pinson, C. (2012). What makes apple consumers brand loyal? the effects brand personality, reputation, and brand identity on brand loyalty, University of South Carolina.

Powell, C. (2017). What'S next in the digital revolution; canada's BDUs and networks are upping their digital game to vye for eyeballs in the streaming; wars. *Strategy*.

Rens J-G, (2000), Du monopole à la compétition : la déréglementation des télécommunications au Canada et aux États-Unis, publié dans *The Canadian Journal of communication*, vol. 25, (n.4)

Tapp, F., & Bélanger, P. (2016). L'industrie canadienne de la télévision face au développement du multi-écrans. *Canadian Journal of Communication*, 41(2).

Young L. (2001), The telecom bundles: In the race to provide one-stop shopping, telephone companies are mixing and matching new digital options with old telco standbys. *Marketing Magazine*, 106(18), 8.

Livres

Aaker D. (1994). *Le management du capital marque*, Paris, Éditions Dalloz.

Aaker D. (1996). *Building strong brands*, New York, The free Press.

Breton P & Proulx S, *L'explosion de la communication : introduction aux théories et aux pratiques de la communication*, Montréal, La découverte.

Bonneville L, Grosjean S & Lagacé M. (2007) *Introduction aux méthodes de recherche en communication*. Montréal. Gaëtan Morin Éditeur.

Cossete C, Déry, (1994), *Pub! La publicité en action*, Québec, Riguil International. Québec.

Deslauriers J-P.(1991). *Recherches qualitatives. Guide Pratique*, Montréal : McGraw-Hill

Dupont L, (2001), *1001 trucs publicitaires*, Montréal, Publications Transcontinental inc,

Hall S, (1973), *Encoding and Decoding in the Television Discourse*, Birmingham University of Birmingham.

Heding T, Knudtzen C, Mogens B (2009), *Brand Management : Research, theory and practice*, Londre et New York, Routledge.

Héry B & Wahlen M. (2012). *De la marque au branding*, Paris, Dunod.

Kapferer J-N, (1997). *Strategic brand management : creating and sustaining brand equity Long Term*, Londre, Les éditions d'Organisation.

Kapferer J-N (2006). FAQ : la marque en question : réponses d'un spécialiste, Paris, éditions Dunod.

Moor L. (2007), *The rize of brands*, New-York, Berg.

Monello M, Solomon M, Marshall G, Stuart E, Smith J, Charlebois S, Shah B, (2013), *Marketing: real people, real choices*, Toronto, Pearson.

Rens J-G, (2001), *The invisible empire: A history of telecommunication industry in Canada*, Montréal, Mcgill-Queens University Press.

Rens J-G, (2016) *L'explosion des télécommunications : Histoire des télécommunications au Canada 1956-2016*, [Kindle], tiré de https://www.amazon.ca/Lexplosion-t%C3%A9%C3%A9communications-Histoire-1956-2016-invisible-ebook/dp/B01LZGTX2J/ref=sr_1_2?s=digital-text&ie=UTF8&qid=1513757929&sr=1-2&keywords=rens+jean+guy

Trout & Ries,(2001), *Positioning: The Battle for Your Mind*, New-York, McGraw Hill Professional

Vartanian T (2010), *Secondary data analysis*, Londres, Oxford University Press

Site Web

BCE, (2017), Accueil, tiré de : <https://www.bell.ca/Accueil>

BCE, (2016). Investir dans BCE. Produits d'exploitation par secteurs, tiré de : <http://www.bce.ca/investors/invest-in-bce/highlights>

BCE, (2014) Guide de normes de la marque Bell, tiré de : <https://brand.bell.ca/fr>

BCE, (2017), Code de conduite, tiré de : <http://www.bce.ca/gouvernance/code-de-conduite/2017-aout-code-de-conduite-bce.pdf>

BCE, (2017), commandites, tiré de <http://www.bce.ca/responsabilite/responsabilite-d-entreprise/commandites>

BCE, (2016), Rapport 2016 sur la responsabilité d'entreprise de BCE, tiré de : <http://www.bce.ca/responsabilite/responsabilite-entreprise/2016-rapport-rse/2016-rapport-responsabilite-entreprise.pdf>

BCE, (2016), BCE Inc : Rapport de 2016, tiré de : <http://www.bce.ca/investisseurs/RA-2016/2016-rapport-annuel-bce.pdf>

Commission des plaintes relatives aux services de télécom-télévision, (2016), s'orienter sur une mer de changements : rapport annuel 2015-2016, tiré de : <https://www.ctcs-cprst.ca/wp-content/uploads/2017/07/CPRST-Rapport-Annuel-2015-2016.pdf>

CBC, Evans P, (2014), Netflix speed rankings place Bell 1st, Rogers last, tiré de : <http://www.cbc.ca/news/business/netflix-speed-rankings-place-bell-1st-rogers-last-1.2639965>

CBC, (2017), Cable TV Cord-Cutting in Canada expected to accelerate, tiré de: <http://www.cbc.ca/news/business/cord-cutting-convergence-group-1.4075486>

CRTC, (2017), Bell Canada - Demandes tarifaires en l'année 2017, tiré de : <https://www.crtc.gc.ca/eng/publications/reports/compar/compar2016.htm>

CRTC, (2016), 2016 Price Comparison Study of Telecommunications Services in Canada and Select Foreign Jurisdictions, tiré de: <https://www.crtc.gc.ca/eng/publications/reports/compar/compar2016.htm>

CRTC, (2016), SamKnows Analysis of Broadband Performance in Canada - March & April 2016, tiré de: www.crtc.gc.ca/eng/publications/reports/rp160929/rp160929.htm

Flavelle D, (2009), Bell Canada buys 750 The Source stores, The Star, tiré de: https://www.thestar.com/business/2009/03/02/bell_canada_buys_750_the_source_stores.html

J.D Power (2017), Representative Behaviours Key to Delighting Wireless Customers, J.D. Power Finds, tiré de: <http://www.jdpower.com/press-releases/jd-power-2017-canadian-wireless-customer-care-study>

Giroux D, centre d'études sur les médias (2015). État de la concentration de la propriété des médias d'information de langue française au Québec, Tiré : <http://www.cem.ulaval.ca/pdf/concentration2015.pdf>

Globe and Mail, Grant T,(2006), A brief history of Bell Canada, tiré de : <https://beta.theglobeandmail.com/report-on-business/a-brief-history-of-bell-canada/article1107320/?ref=http://www.theglobeandmail.com&>

Le Soleil, Gagnon J-M, (2017) Desjardins parmi les plus verts, tiré de : <https://www.lesoleil.com/actualite/environnement/desjardins-parmi-les-plus-verts-46f8eca28a15fd9d2d0a5bffcbe4ada2>

Les affaires (2009), Le Campus Bell réinvente le milieu de travail, tiré de : <http://www.lesaffaires.com/archives/generale/le-campus-bell-reinvente-le-milieu-de-travail/500856>

Logopedia, (2016), Bell Canada, tiré de: http://logos.wikia.com/wiki/Bell_Canada

MacLean's, (1995) Digital dishes: Stay tuned: Satellite TV is about to come to Canada. 108, 38-39. Tiré de: <https://search-proquest.com.proxy.bib.uottawa.ca/docview/218435274?accountid=1470>

Mediacorp Canada Inc, (2017), Bell Canada : recognized as one of Canada's top 100 employers, tire de: <http://content.eluta.ca/top-employer-bell>

PCMag, (2017), FASTEST MOBILE NETWORKS CANADA 2017, tiré de: <https://www.pcmag.com/article/348825/fastest-mobile-networks-canada-2017>

Radio-Canada, (2017), Les problèmes persistants de facturation de Bell, tiré de : <http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1065655/bell-facturation-problemes-persistants-solution-plaintes-commissaire-telecommunications>

Smashing Magazine, (2009), Colors In Corporate Branding And Design, tiré de: <https://www.smashingmagazine.com/2009/01/colors-in-corporate-branding-and-design/>

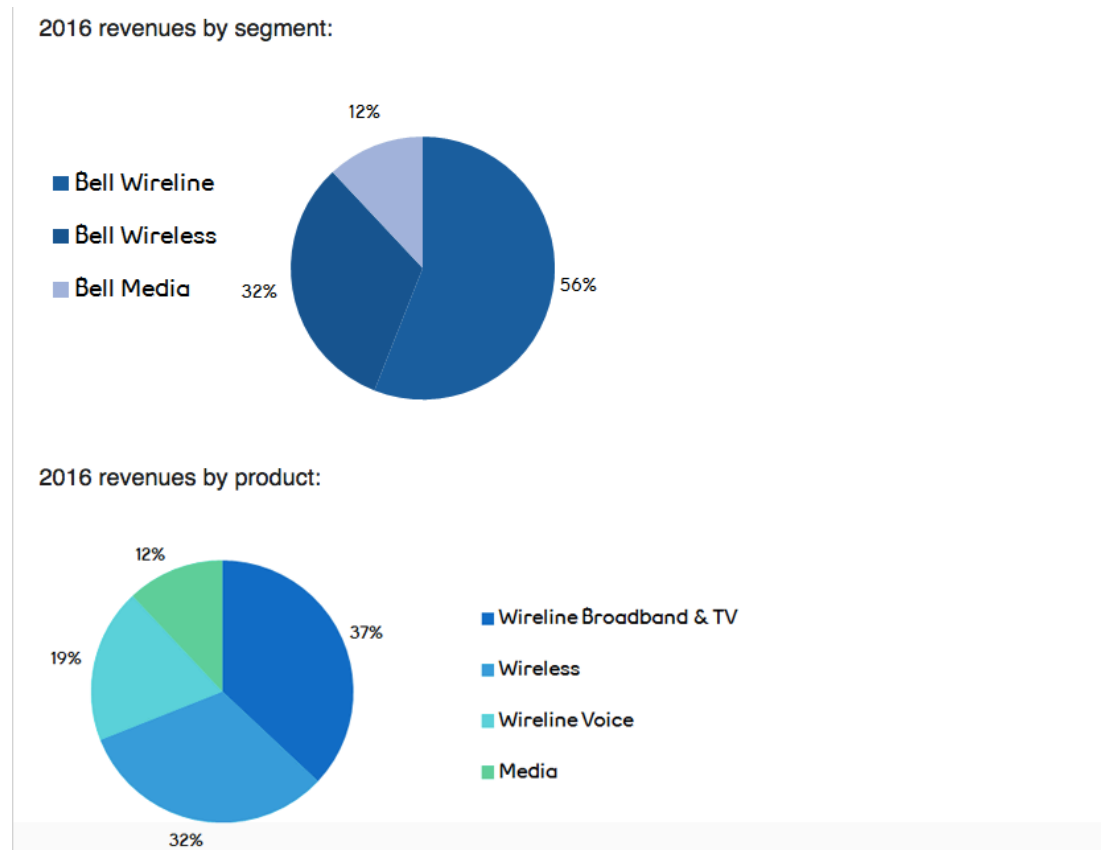
Therrien Y, (2015), Bell accapare plus du tiers des plaintes en télécommunication, Le Soleil, tiré de : <http://www.lapresse.ca/le-soleil/affaires/consommation/201512/02/01-4927072-bell-accapare-plus-du-tiers-des-plaintes-en-telecommunication.php>

The Star, (2009), Bell Canada buys 750 The Source stores, Toronto Star, tiré de https://www.thestar.com/business/2009/03/02/bell_canada_buys_750_the_source_stores.html

Vallière, La Presse, Afflux de plaintes contre Bell, La Presse tiré de : http://plus.lapresse.ca/screens/0e108444-20a6-4370-9211-e76443777e59_7C_0.html

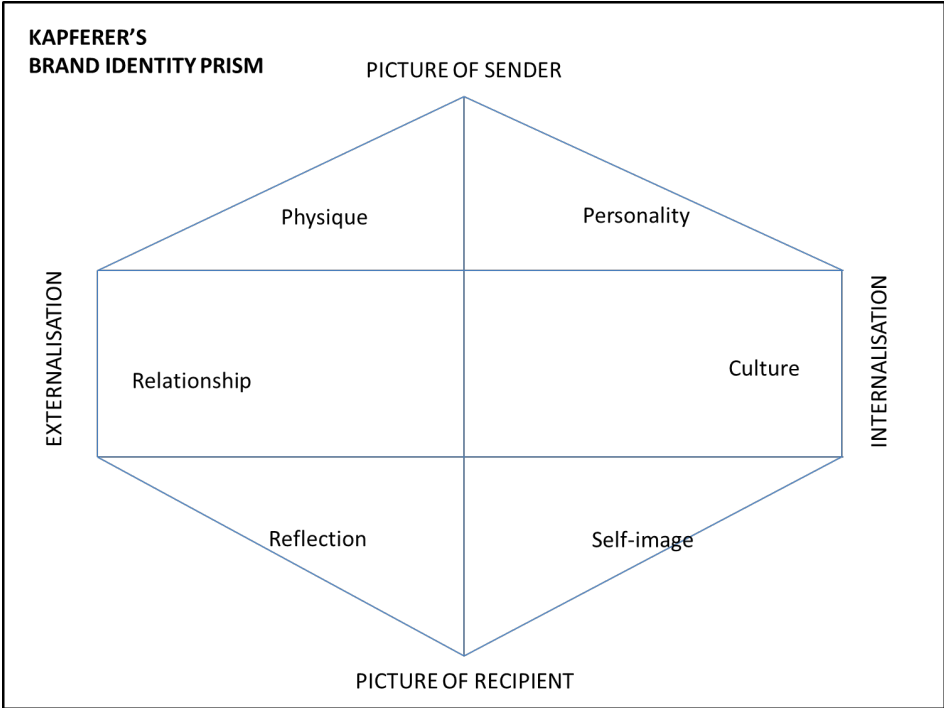
Annexes :

Annexe 1 : Résultats financiers de 2016 de BCE

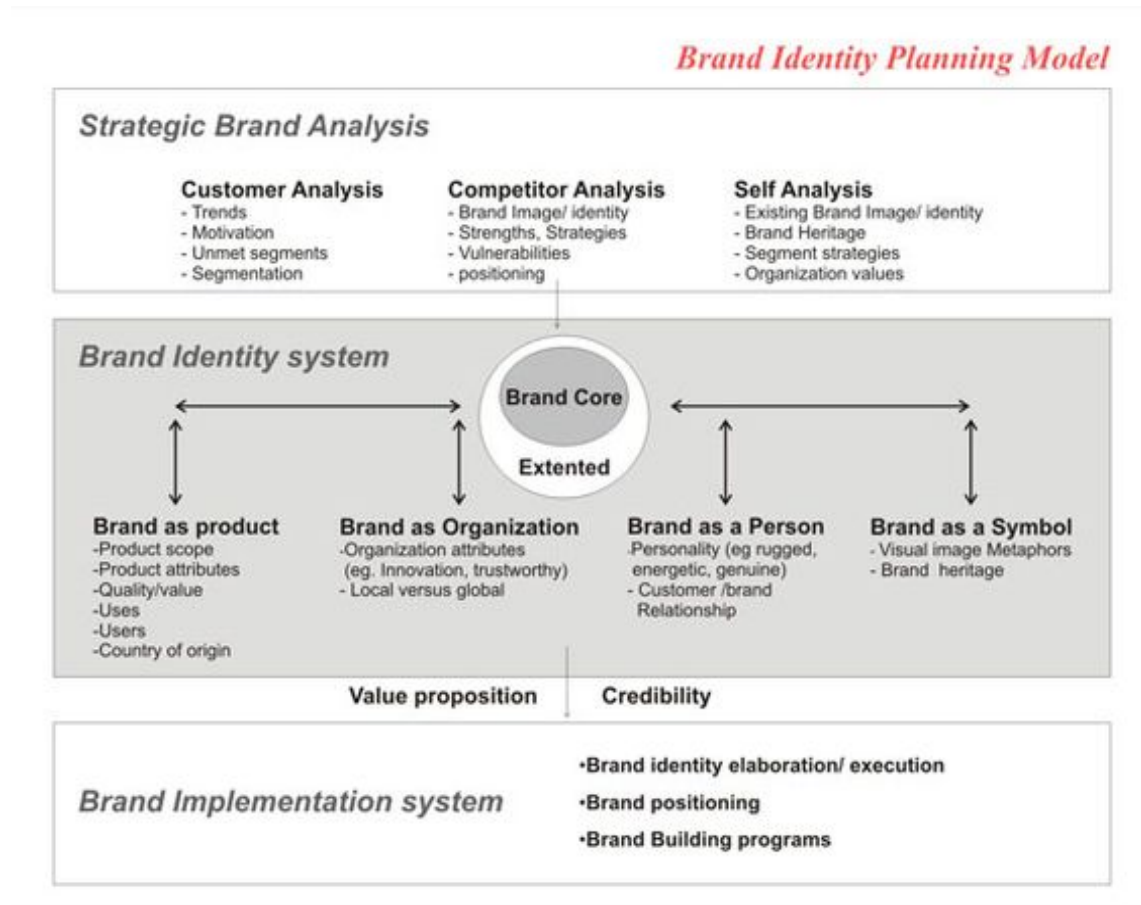


Source : BCE, Investir dans BCE, produits d'exploitation par secteurs, <http://www.bce.ca/investors/invest-in-bce/highlights>

Annexe 2 : Le prisme hexagonal de la marque de Kapferer











































Annexe 3 : Le modèle de la planification de l'identité de la marque de David Aaker



Annexe 4 : Propriétés télévisions et radios de BCE

Propriétés télévisions

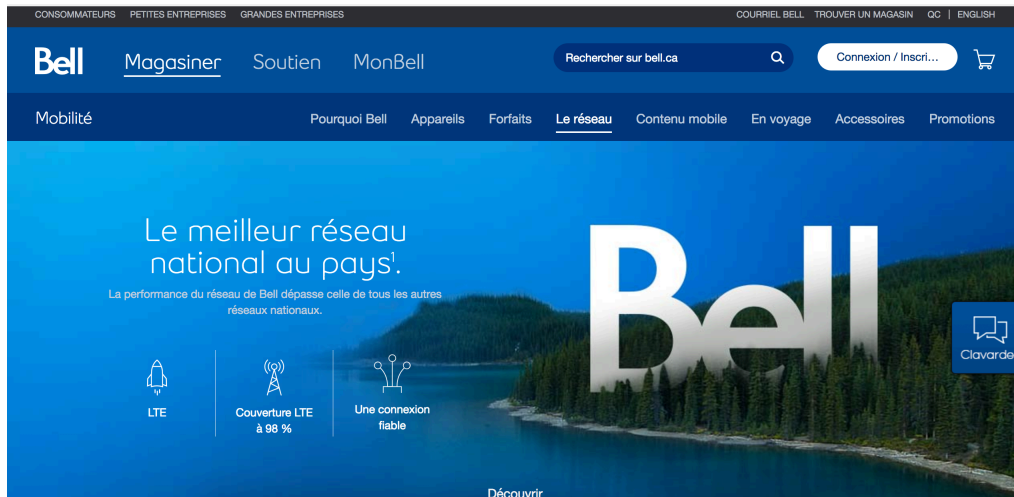
Source : BCE, Bell Média : plateformes, <http://www.bellmedia.ca/fr/plateformes/>

Propriétés radio

Source : BCE, Bell Média : plateformes, <http://www.bellmedia.ca/fr/plateformes/>

Annexe 5 : Bannières du site web de BCE



Source : BCE, Bell : magasiner, <http://www.bellmedia.ca/fr/>



Source : BCE, Bell : magasiner, <http://www.bellmedia.ca/fr/>

Couverture à 98 % à travers le pays.

La couverture LTE de Bell a plus que triplé depuis 2015. Le réseau couvre maintenant 98 % de la population du Canada, d'est plus de 32 millions de Canadiens. En outre, nous travaillons pour vous donner accès à des vitesses encore plus élevées, en continuant de déployer le réseau LTE Advanced, la technologie de communication mobile la plus rapide et la plus avancée au monde.

Consulter la carte de couverture

Plus d'info

Une connexion plus fiable.

La grande majorité des stations cellulaires de Bell sont connectées à l'aide de fibre optique, la meilleure technologie réseau, afin d'offrir aux clients de Bell une connexion plus fiable. De plus, la couverture cellulaire améliorée à l'intérieur des bâtiments offre un signal LTE plus puissant. Soutenue par la plus récente technologie d'infrastructure réseau, Bell vous donne également accès au réseau offrant le plus de stations cellulaires connectées par fibre optique.

L'équipe dévouée des 7 600 techniciens de Bell travaille perpétuellement à optimiser le réseau, dans le but commun d'offrir aux Canadiens l'expérience mobile la meilleure et la plus avancée qui soit.

Clavarder

Source : BCE, Bell : magasiner, <http://www.bellmedia.ca/fr/>

The Home phone the most Canadians count on!

- Reliability you can trust
- Great sound quality
- Affordable long distance plans

Chat live

Source : BCE, Bell : Shop, <http://www.bellmedia.ca/>

Annexe 6 : Publicité télévisée de BCE



Connecting Canada

357,918 views

👍 124 💬 12 ➦ SHARE ≡+ ⋮



Bell Canada ✓

Published on Jun 10, 2017

Launchpad

SUBSCRIBE 7.6K

Lecture vidéo disponible ici : <https://www.youtube.com/watch?v=g9XNWdeppMM>

Source: Youtube, Bell Canada : Connecting Canada, tiré de : www.youtube.com/watch?v=g9XNWdeppMM

Annexe 7 : Les logos de Bell au fil du temps



1880



1891



1895



1902



1922



1940



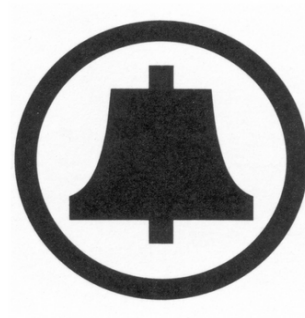
1947 (fr)



1947 (en)



1965



1976

Bell

1977



1994

Bell

2008

Annexe 8 : Grille d'analyse et données retenues

La marque comme un produit	La marque comme une organisation	La marque comme une personne	La marque comme un symbole
<p>BCE, (2016). Investir dans BCE. Produits d'exploitation par secteurs, tiré de : http://www.bce.ca/investors/invest-in-bce/highlights</p> <p>Rens J-G, (2001), The invisible empire: A history of telecommunication industry in Canada, Montréal, Mcgill-Queens University Press.</p> <p>Commission des plaintes relatives aux services de télécom-télévision, (2016), s'orienter sur une mer de changements : rapport annuel 2015-2016, tiré de : https://www.ctcs-cprst.ca/wp-content/uploads/2017/07/CPRST-Rapport-Annuel-2015-2016.pdf</p> <p>BCE, (2016), BCE Inc : rapport de 2016, tiré de : http://www.bce.ca/investisseurs/RA-2016/2016-rapport-annuel-bce.pdf</p> <p>Rens J-G, (2016) L'explosion des télécommunications : Histoire des télécommunications au Canada 1956-2016, [Kindle], tiré de https://www.amazon.ca/Lexplosion-t%C3%A9l%C3%A9communications-Histoire-1956-2016-invisible-ebook/dp/B01LZGTX2J/ref=sr_1_2?s=digital-text&ie=UTF8&qid=1513757929&sr=1-2&keywords=rens+jean+guy</p> <p>CBC, Evans P, (2014), Netflix speed rankings place Bell 1st, Rogers last, tiré de : http://www.cbc.ca/news/business/netflix-speed-rankings-place-bell-1st-rogers-last-1.2639965</p> <p>BCE, Bell Média : plateformes, http://www.bellmedia.ca/fr/plateformes/</p> <p>Radio-Canada, (2017), Les problèmes persistants de facturation de Bell, tiré de : http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1065655/bell-facturation-problemes-persistants-solution-plaintes-commissaire-telecommunications</p>	<p>BCE, (2016), Rapport 2016 sur la responsabilité d'entreprise de BCE, tiré de : http://www.bce.ca/responsabilite/responsabilite-entreprise/2016-rapport-rse/2016-rapport-responsabilite-entreprise.pdf</p> <p>BCE, (2017), Code de conduite, tiré de : http://www.bce.ca/gouvernance/code-de-conduite/2017-aout-code-de-conduite-bce.pdf</p> <p>Mediacorp Canada Inc, (2017), Bell Canada : recognized as one of Canada's top 100 employers, tire de: http://content.eluta.ca/top-employer-bell</p> <p>BCE, (2016), BCE Inc : rapport de 2016, tiré de : http://www.bce.ca/investisseurs/RA-2016/2016-rapport-annuel-bce.pdf</p> <p>Le Soleil, Gagnon J-M, (2017) Desjardins parmi les plus verts, tiré de : https://www.lesoleil.com/actualite/environnement/desjardins-parmi-les-plus-verts-46f8eca28a15fd9d2d0a5bffcbe4ada2</p> <p>Les affaires (2009), Le Campus Bell réinvente le milieu de travail, tiré de : http://www.lesaffaires.com/archives/generale/le-campus-bell-reinvente-le-milieu-de-travail/500856</p> <p>Globe and Mail, Grant T,(2006), A brief history of Bell Canada, tiré de : https://beta.theglobeandmail.com/report-on-business/a-brief-history-of-bell-canada/article1107320/?ref=http://www.theglobeandmail.com&</p> <p>BCE, (2017), commandites, tiré de http://www.bce.ca/responsabilite/responsabilite-d-entreprise/commandites</p>	<p>BCE, (2016), Rapport 2016 sur la responsabilité d'entreprise de BCE, tiré de : http://www.bce.ca/responsabilite/responsabilite-entreprise/2016-rapport-rse/2016-rapport-responsabilite-entreprise.pdf</p> <p>BCE, (2017), Code de conduite, tiré de : http://www.bce.ca/gouvernance/code-de-conduite/2017-aout-code-de-conduite-bce.pdf</p> <p>Commission des plaintes relatives aux services de télécom-télévision, (2016), s'orienter sur une mer de changements : rapport annuel 2015-2016, tiré de : https://www.ctcs-cprst.ca/wp-content/uploads/2017/07/CPRST-Rapport-Annuel-2015-2016.pdf</p> <p>BCE, (2016), BCE Inc : rapport de 2016, tiré de : http://www.bce.ca/investisseurs/RA-2016/2016-rapport-annuel-bce.pdf</p> <p>J.D Power (2017), Representative Behaviours Key to Delighting Wireless Customers, J.D. Power Finds, tiré de: http://www.jdpower.com/press-releases/jd-power-2017-canadian-wireless-customer-care-study</p> <p>Rens J-G, (2016) L'explosion des télécommunications : Histoire des télécommunications au Canada 1956-2016, [Kindle], tiré de https://www.amazon.ca/Lexplosion-t%C3%A9l%C3%A9communications-Histoire-1956-2016-invisible-ebook/dp/B01LZGTX2J/ref=sr_1_2?s=digital-text&ie=UTF8&qid=1513757929&sr=1-2&keywords=rens+jean+guy</p> <p>Radio-Canada, (2017), Les problèmes persistants de facturation de Bell, tiré de : http://ici.radio-</p>	<p>BCE, (2014) Guide de normes de la marque Bell, tiré de : https://brand.bell.ca/fr (Logos fournis par BCE)</p> <p>L'explosion des télécommunications : Histoire des télécommunications au Canada 1956-2016, [Kindle], tiré de https://www.amazon.ca/Lexplosion-t%C3%A9l%C3%A9communications-Histoire-1956-2016-invisible-ebook/dp/B01LZGTX2J/ref=sr_1_2?s=digital-text&ie=UTF8&qid=1513757929&sr=1-2&keywords=rens+jean+guy</p> <p>Logopedia, (2016), Bell Canada, tiré de: http://logos.wikia.com/wiki/Bell_Canada</p> <p>Radio-Canada, (2017), Les problèmes persistants de facturation de Bell, tiré de : http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1065655/bell-facturation-problemes-persistants-solution-plaintes-commissaire-telecommunications</p> <p>Brown, D. (2006). The year of frank and gordon. Marketing, 111(36), 20.</p> <p>www.sympatico.ca</p> <p>www.bell.ca</p>

<p>Tapp, F., & Bélanger, P. (2016). L'industrie canadienne de la télévision face au développement du multi-écrans. Canadian Journal of Communication, 41(2).</p> <p>Powell, C. (2017). What'S next in the digital revolution; canada's BDUs and networks are upping their digital game to vye for eyeballs in the streaming; wars. Strategy.</p> <p>BCE, Bell : magasiner, http://www.bellmedia.ca/fr/</p> <p>MacLean's, (1995) Digital dishes: Stay tuned: Satellite TV is about to come to Canada. 108, 38-39. Tiré de: https://search-proquest.com.proxy.bib.uottawa.ca/docview/218435274?accountid=1470</p> <p>The Star, (2009), Bell Canada buys 750 The Source stores, Toronto Star, tiré de https://www.thestar.com/business/2009/03/02/bell_canada_buys_750_the_source_stores.html</p> <p>Young L. (2001), The telecom bundles: In the race to provide one-stop shopping, telephone companies are mixing and matching new digital options with old telco standbys. Marketing Magazine, 106(18), 8.</p> <p>BCE, (2017), Code de conduite, tiré de : http://www.bce.ca/gouvernance/code-de-conduite/2017-aout-code-de-conduite-bce.pdf</p> <p>PCMag, (2017), FASTEST MOBILE NETWORKS CANADA 2017, tiré de: https://www.pcmag.com/article/348825/fastest-mobile-networks-canada-2017</p> <p>CRTC, (2016), SamKnows Analysis of Broadband Performance in Canada - March & April 2016, tiré de: www.crtc.gc.ca/eng/publications/reports/rp160929/rp160929.htm</p> <p>J.D Power (2017), Representative Behaviours Key to Delighting Wireless Customers, J.D. Power Finds, tiré de: http://www.jdpower.com/press-releases/jd-power-2017-canadian-wireless-customer-care-study</p> <p>Vallière, La Presse. Afflux de plaintes contre Bell, La Presse tiré de :</p>	<p>Rens J-G, (2016) L'explosion des télécommunications : Histoire des télécommunications au Canada 1956-2016, [Kindle], tiré de https://www.amazon.ca/Lexplosion-%C3%A9%C3%A9communications-Histoire-1956-2016-invisible-ebook/dp/B01LZGTX2J/ref=sr_1_2?s=digital-text&ie=UTF8&qid=1513757929&sr=1-2&keywords=rens+jean+guy</p>	<p>canada.ca/nouvelle/1065655/bell-facturation-problemes-persistants-solution-plaintes-commissaire-telecommunications</p>
--	---	---

<p>http://plus.lapresse.ca/screens/0e108444-20a6-4370-9211-e76443777e59_7C_0.html</p> <p>Le Soleil, Gagnon J-M, (2017) Desjardins parmi les plus verts, tiré de : https://www.lesoleil.com/actualite/environnement/desjardins-parmi-les-plus-verts-46f8eca28a15fd9d2d0a5bffcbe4ada2</p> <p>Youtube, Bell Canada : Connecting Canada, tiré de : www.youtube.com/watch?v=g9XNWdeppMM</p> <p>BCE, (2017), Accueil, tiré de : https://www.bell.ca/Accueil</p>			
---	--	--	--

Critères d’inclusion des données secondaires, devant respecter au moins un des critères suivant :

- Provenir de la source officielle.
- Source identifiée
- Source officielle.
- Source académique revue par les pairs.
- Journal avec une notoriété reconnue.
- Article de blogue provenant d’un expert du domaine concerné.
- Publication/livre relié(e) à une maison d’édition.
- Site web avec une notoriété reconnue

Critères d’exclusion des données secondaires :

- Article subjectif
- Source non identifiée
- Utilisation d’une langue autre que le français et l’anglais