



Notes pour une allocution de

M. Hubert T. Lacroix

Président-directeur général

CBC/Radio-Canada

Chambre de commerce du Montréal métropolitain

16 octobre 2014

Montréal

LA VERSION PRONONCÉE FAIT FOI.

CBC/Radio-Canada : Une valeur à défendre

Merci d'être ici aujourd'hui en si grand nombre, et de vous intéresser à votre radiodiffuseur public.

Je tiens à remercier Michel Leblanc et la Chambre de commerce pour l'invitation. Je veux aussi saluer les CBCers et les Radio-Canadiens ici présents.

Que dire de Bell qui a même choisi d'être commanditaire... Les temps changent...

Inutile de vous dire qu'à CBC/Radio-Canada, les derniers mois ont été mouvementés. Comme moi, vous avez vu la couverture médiatique suite au lancement de notre nouvelle stratégie en juin dernier.

Je pourrais prendre chacune des manchettes et vous donner les explications pour les remettre dans leur contexte, mais j'aimerais plutôt vous parler de ce que nous sommes à construire.

Les trois rondes de compressions majeures que nous avons dû entreprendre depuis que je suis devenu PDG en 2008 ont été pour moi, et pour nous tous à l'interne, très éprouvantes. Je tiens à vous le souligner pour que vous puissiez apprécier la contribution, la résilience et le professionnalisme dont font preuve nos artisans, jour après jour, malgré ces épreuves.

Notre stratégie ne se résume pas à la taille de l'entreprise dans cinq ans et nous n'avons aucune intention de réduire le rôle que nous jouons dans l'expression de la culture ou l'enrichissement de la vie démocratique au Canada.

La promesse de notre nouvelle stratégie quinquennale, *Un espace pour nous tous*, est d'assurer un radiodiffuseur public encore plus pertinent, plus agile et évidemment viable d'un point de vue financier.

Et c'est justement ce dont je veux vous parler aujourd'hui.

Mais d'abord, un peu de contexte.

Nous avons été créés pour nous assurer que les Canadiens ont une place sur leurs propres ondes, et pour joindre les communautés l'une à l'autre.

Depuis, les plateformes se multiplient.

- 2005-2006 – Arrivée des réseaux 3G au Canada
- 2007 – iPhone
- 2008 – Android
- 2010 – iPad
- 2013 – Google Glass
- 2014 – Apple Watch

Avec une Apple Watch au poignet et des Google Glass devant les yeux, le monde est à notre portée.

En fait, le nombre de Canadiens à 4 écrans (ceux qui utilisent un ordinateur, une tablette, un téléphone intelligent et un téléviseur connecté à Internet) a augmenté de près de 500 % au cours des trois dernières années seulement et la plupart des Canadiens (plus de 60 %) s'adonnent déjà au multitâche en ligne tout en regardant la télévision.

À titre de diffuseur public, nous avons une responsabilité de demeurer pertinents – peu importe la plateforme ou la taille de votre écran.

En 1991, nous n'avions que huit services. Aujourd'hui, nous en avons 33, mais nous sommes toujours régis par la *Loi sur la radiodiffusion* qui, depuis 1991, n'a pas été amendée.

Mais l'environnement n'est vraiment plus le même.

Partout dans le monde, les radiodiffuseurs publics et privés sont confrontés à de nombreux défis. Voici un aperçu de ce qui s'est passé cet été seulement dans l'industrie des médias.

Tout d'abord, au Canada :

- Bell Média licencie 91 employés et abandonne huit productions internes, dont sa seule émission d'affaires publiques.
- Rogers remercie 15 % de ses cadres supérieurs et, dans la foulée de son entente avec la LNH, abandonne la couverture des sports étudiants.
- Shaw licencie 55 employés de Global News.

- Star Media cesse de publier son journal *Metro* dans trois villes ainsi que *The Grid* à Toronto, en plus d'éliminer 50 emplois.
- Transcontinental cesse de publier 20 journaux hebdomadaires au Québec et licencie 80 employés.
- Postmedia ferme des imprimeries, licencie des employés et met en place des verrous d'accès payant pour ses sites web.

Ailleurs dans le monde :

- Time Warner élimine 600 postes de cadres au sein de Turner Broadcasting et déclare vouloir en faire moins avec moins de ressources.
- Le *New York Times* licencie 100 employés.
- Microsoft réduit ses effectifs de 14 % – ce qui représente 18 000 personnes.
- La BBC licencie 220 personnes.
- À l'autre bout de la planète, l'Australian Broadcasting Corporation annonce d'importants licenciements en plus des 80 emplois qu'elle a déjà prévu éliminer pour ABC International. Son budget (en juin) est également réduit de 120 millions de dollars sur les quatre prochaines années et d'autres compressions doivent être annoncées en novembre.

De nouveaux acteurs se joignent aussi à notre environnement.

- **Netflix** compte plus de 50 millions d'abonnés dans 40 pays.

- **Google** compte plus d'un milliard d'utilisateurs et s'apprêterait à investir un milliard de dollars pour lancer 180 satellites qui fourniraient un accès Internet à toute la planète.
- **Spotify**, le service suédois de musique en continu, compte plus de 10 millions d'abonnés dans 58 pays, dont le Canada depuis août dernier.
- **Al Jazeera** a lancé une nouvelle plateforme mondiale, AJ+, basée sur des contenus brefs pour les appareils mobiles et destinés aux 18-34 ans. La mobilisation des auditoires et le partage du contenu déterminent les décisions rédactionnelles.
- **VICE Media**, qui a connu des débuts modestes sous le nom de *Voice of Montréal*, est devenu un empire de 2,5 milliards de dollars à New York. *VICE News* n'a pas encore un an que déjà ils ont 34 bureaux dans le monde entier.

Mais on doit se poser la question : S'agit-il de nouvelles? De divertissement? D'une autre forme de télé réalité?

Oui, nous suivons ces tendances avec beaucoup d'intérêt et d'attention, mais nous ne pouvons oublier que nos plateformes traditionnelles, soit la télévision et la radio, nous livrent encore nos auditoires les plus importants. Même s'il est vrai que les Canadiens se tournent de plus en plus vers le web et la téléphonie mobile pour être divertis, éclairés et informés - Les Jeux d'hiver de Sotchi ont été suivis par 11 millions de Canadiens sur le Web et les plateformes mobiles – 89 % des Canadiens

écoutent toujours la télévision en direct, assis dans leur salon, en fonction de la grille horaire que nous leur préparons et y consacrent 27 heures par semaine!

Même chose pour la radio. Elle est plus forte que jamais avec une part d'auditoire combinée de 21,5 % chez les francophones, et nos émissions du matin sur CBC Radio One sont numéros 1, 2 ou 3 dans 20 de nos 23 marchés.

Voici donc notre défi.

D'un côté, nous ne pouvons pas délaissé la télé et la radio. De l'autre, nous ne pouvons pas non plus nous permettre d'ignorer les réalités de notre industrie. Les nouvelles façons de consommer les contenus viennent s'ajouter à la consommation traditionnelle. Nous sommes dans une transition entre les modèles du passé et ceux de l'avenir alors que nous devons accompagner notre auditoire vers les médias numériques tout en respectant leur rythme d'adoption.

Par exemple, en information, les 18-24 ans ne veulent pas se faire raconter les nouvelles. Ils veulent les vivre. Ils veulent participer à la discussion. Le fait d'être le diffuseur public ne garantit plus aucune crédibilité auprès d'eux.

Les membres des prochaines générations grandissent dans l'environnement chaotique que je viens de décrire. Ils ont également une relation qui leur est propre avec les médias :

- Ils possèdent tous ou presque un téléphone intelligent. (87 %)

- 15 % d'entre eux n'ont pas accès à la télévision.
- Ils écoutent tous, ou presque, des vidéos sur Internet. (97 %)
- Ils font partie des réseaux sociaux. (89 %)
- L'ensemble d'entre eux a déjà écouté de la musique sur Internet. (95 %)
- Et tous exigent la gratuité parce qu'ils n'ont jamais connu rien d'autre.

En plus des habitudes de consommation, le modèle d'affaires change aussi.

Pour la première fois en 2013, le numérique a dépassé la presse écrite, la télé et la radio pour les parts de marché publicitaire au Canada.

Le géant des grignotines Mondelez (anciennement Kraft), qui avait précédemment annoncé son intention de consacrer 50 % de son budget publicitaire estimé à 200 millions de dollars au numérique d'ici 2016, vient tout juste de signer ce qu'il appelle « la plus importante entente média de tous les temps » avec Google. Ça fait partie de son engagement d'investir de la publicité sur des plateformes numériques. De plus, Mondelez a conclu un partenariat avec YouTube pour lancer un nouveau

modèle de contenu vidéo de haute qualité à faibles coûts impliquant des « vedettes influentes du numérique » (Sour Patch Kids) pour capter l'attention d'un auditoire déjà mobilisé sur cette plateforme.

Pourtant, notre modèle financier actuel dépend de la télévision. En fait, les revenus publicitaires de la télé de CBC/Radio-Canada représentent environ 93 % de nos revenus commerciaux.

Cet environnement en mouvance est pour moi la preuve que nous devons accélérer notre transformation.

C'est aussi le même défi auquel font face les autres diffuseurs du monde entier.

« Oui, le financement a été réduit et nous prévoyons qu'il le sera encore davantage. Oui, les auditoires de l'ère numérique se déplacent constamment. Et oui, nous devons vivre une période de transition. [...] » – Mark Scott (15 août 2014)

La transformation fait maintenant partie de notre quotidien. On ne parle plus de point de bascule. Pour citer le PDG de Liz Claiborne, on dit plutôt : « La transformation est une période, pas un événement. »

Alors, comment CBC/Radio-Canada réagit-elle face à cet environnement?

Nous croyons que notre pays mérite un espace qui lui est propre. Un espace qui appartient à tous les Canadiens, « *Un espace pour nous tous* ». C'est d'ailleurs le nom que nous avons donné à

notre plan pour les cinq prochaines années. C'est ce que nous voulons bâtir.

Nous voulons être l'espace public au cœur de vos conversations et de vos expériences en tant que Canadiens.

Le point de départ est simple : Créer des liens plus intimes avec notre auditoire. Et faciliter la création de liens entre les membres de notre auditoire.

D'ici 2020 :

- Nous consacrerons encore plus d'efforts au niveau local et communautaire. Cet ancrage dans la communauté, qui nous caractérise depuis tant d'années, est au cœur de notre stratégie. Pas question pour nous de réduire notre présence dans les différentes communautés où nous sommes présentement implantés. C'est notre porte d'entrée dans votre vie quotidienne.
- Nous voulons transformer les dollars investis en infrastructures en dollars investis dans notre programmation. Cette stratégie nous permettra de réduire nos coûts fixes et de nous doter d'un modèle financier plus flexible. Elle nous permettra ainsi de faire des investissements dans la télé aux heures de grande écoute, et dans des émissions de radio de la plus grande qualité.
- Nous chercherons à accélérer le développement de notre offre mobile, là où les répercussions seront les plus importantes. L'offre sera aussi faite sur mesure, pour

chaque communauté. « La taille unique ne fait pas à tout le monde. »

Cette transformation ne se fera pas du jour au lendemain. CBC/Radio-Canada sera différente en 2020. Et les prochaines années seront complexes alors que nous ferons cette transition et réinventerons nos modèles d'affaires, et que les réflexes de plusieurs observateurs seront de nous juger sur la base de ce que nous faisons auparavant et non pas sur ce que nous bâtissons à l'avenir.

Mais exactement comment serons-nous transformés dans cinq ans, dans dix ans ? Nul ne le sait avec précision. Mais ce dont je suis certain, c'est qu'il y aura encore un radiodiffuseur public national. Notre vision, c'est de le rendre encore plus connecté à chacun de vous. Ce modèle d'avenir assurera notre pérennité.

Le contenu ne sera pas le même. Il sera produit en fonction de cette recherche de mobilité et d'intimité. Il ne sera pas un simple prolongement de nos services de diffusion traditionnels ou un simple ajout. Nous allons devoir réinventer les concepts d'instantanéité, d'interaction et d'impact.

Plus encore, nous offrirons ce que les géants privés ne peuvent pas offrir en raison de leur modèle économique qui dépend essentiellement de contenu américain aux heures de grande écoute ou de sports livrés en direct - la chance de connaître votre ville, votre communauté et vos voisins.

C'est donc pourquoi nous tisserons des liens entre les individus. Nous ferons partie de quelque chose de plus intime, de plus authentique, de plus près de chez vous.

Notre avenir passe aussi non seulement par une ouverture d'esprit, mais par une ouverture envers des partenariats et des collaborations accrues avec les communautés, y compris la communauté des affaires.

Nous ouvrons nos portes, nous ouvrons nos fenêtres. Cette conversation nous l'accueillons. On en veut davantage.

Voilà l'essence de notre transformation. Mais pourquoi s'y investir?

Au lieu de simplement vous parler de la valeur du diffuseur public, j'aimerais vous la faire ressentir.

Je vous inviterais à penser à un événement, une émission, une personne qui vous rappelle CBC/Radio-Canada. Ou à une émotion que vous avez ressentie à l'écoute ou au visionnement d'une de nos émissions.

Toutes les personnes ici présentes viennent chaque matin pour bâtir pour vous des contenus qui forgent notre identité, nos valeurs, qui enrichissent notre vie démocratique et expriment notre culture canadienne.

Et ils ne sont pas seuls. Des milliers d'employés et des centaines de partenaires d'un océan à l'autre contribuent à notre succès.

C'est pour que nous puissions continuer à vivre de tels moments et à éprouver de telles sensations que nous avons élaboré la stratégie *Un espace pour nous tous*. Pour vous, certes, mais également pour vos enfants, vos petits-enfants, et les autres générations à venir.

CBC/Radio-Canada, c'est plus que ce que vous retrouvez sur vos écrans; c'est dans nos cœurs.

Pour un jeune étudiant de Fredericton que j'ai rencontré l'autre jour, c'était le souvenir d'écouter Stewart McLean et le *Vinyl Café* pendant que sa mère faisait à souper.

Pour un père de famille, c'est écouter *30 vies* avec son adolescente et me dire que c'est le seul moment de la journée où il est vraiment capable d'échanger avec elle.

Pour d'autres, c'est la présence rassurante qui les a accueillis dans leur pays d'adoption.

À chaque fois, je suis rassuré par l'intensité de la connexion entre les gens et leur diffuseur public.

Et c'est pourquoi notre nouvelle stratégie vise à multiplier et à intensifier cette relation.

Je veux que d'ici 2020, trois Canadiens sur quatre déclarent qu'ils sont très attachés à leur radiodiffuseur public. C'est notre objectif.

Et, d'ici 2020, dix-huit millions de Canadiens, soit une personne sur deux, utiliseront les services numériques de CBC/Radio-Canada, chaque mois.

Nous avons joué un rôle important dans l'histoire du pays et nous voulons continuer de le faire. Nous déterminons nos succès en mesurant « notre rendement pour la société » et non pas en fonction d'un « rendement pour les actionnaires ». Nous voulons servir les Canadiens en tant que citoyens et non pas comme consommateurs. Nous voulons créer un espace où tous peuvent interagir, échanger des idées et briller.

Les ondes sur lesquelles nous diffusons sont un bien public. Elles appartiennent à nous tous. Elles méritent donc de servir l'intérêt public.

L'intérêt public ne coïncide ni avec les intérêts privés, ni avec les intérêts du pouvoir en place. Il est fort et indépendant.

Si j'utilisais une image pour décrire ce que nous serons, ce serait la place publique la plus animée du pays, avec ses cafés, ses boutiques, ses excellents restaurants, ses salles de spectacle, ses musiciens et surtout, sa foule, enjouée et chaleureuse qui aime s'y réunir, sans inquiétude, autant pour s'informer, se divertir que pour partager ou discuter de ses goûts et ses préférences, ou, tout simplement, pour vivre tous ces bons moments ensemble

Nous tous, qui habitons l'un des territoires nationaux les plus vastes du monde, avons le droit à une telle place publique qui nous unit dans nos valeurs, nos croyances et notre identité.

Et nous avons le devoir de nous assurer que nos enfants et nos petits-enfants possèdent le même droit et la même richesse culturelle et sociale que nous a garantis notre radiodiffusion publique jusqu'à ce jour.

En deux mots, réaffirmer l'absolue nécessité d'une radiodiffusion publique dynamique et viable, c'est aussi choisir un investissement responsable et durable qui rapporte à l'ensemble de notre grande nation.

Je compte sur vous pour affirmer haut et fort ce choix et cette volonté.

Merci – et bon dessert.