

*LA VERSION PRONONCÉE FAIT FOI*

# RADIO-CANADA EN TRANSFORMATION

*LE PLAN D'ACTION DU DIFFUSEUR PUBLIC FACE AUX DÉFIS DE L'INDUSTRIE  
FRANCOPHONE DE LA TÉLÉVISION ET DES MÉDIAS NUMÉRIQUES*

NOTES POUR UNE ALLOCUTION DE

**LOUIS LALANDE**

**VICE-PRÉSIDENT PRINCIPAL DE RADIO-CANADA**

DEVANT L'ACADÉMIE CANADIENNE DU CINÉMA ET DE LA TÉLÉVISION

MONTRÉAL, 12 FÉVRIER 2015

Bonjour,

Je voudrais vous remercier d'être ici ce midi. Je suis très heureux d'être avec vous aujourd'hui pour vous parler de télévision. D'ailleurs, j'aimerais remercier l'Académie pour avoir organisé ce dîner-conférence.

Il s'est dit beaucoup de choses sur Radio-Canada ces derniers mois. Cet automne, plusieurs personnes ont questionné publiquement la pertinence de nos choix stratégiques. On a aussi spéculé sur l'effet potentiel des réductions de budget et de personnel sur notre capacité à remplir notre mandat.

En fait, c'est l'avenir même du diffuseur public qui était, et qui est encore, au cœur des préoccupations.

Derrière tout cela, il y a une bonne nouvelle. Si plusieurs milliers de personnes sortent dans la rue pour manifester leur attachement au diffuseur public, s'ils participent à tous ces spectacles de soutien qui se déroulent dans différentes régions, c'est certainement parce qu'ils considèrent que Radio-Canada a un rôle important à jouer dans la société et dans leur vie. « Il n'y a pas de service public sans public ! »

Rassurez-vous, nous aussi, on est préoccupés par l'avenir du diffuseur public. C'est pourquoi on agit pour transformer Radio-Canada. *Un espace pour nous tous*, le plan stratégique de CBC/Radio-Canada qui a été lancé en juin, trace notre trajectoire à long terme.

Aujourd'hui, je viens vous présenter notre plan d'action. Oui, nous savons où nous voulons amener Radio-Canada dans les prochaines années et non, on ne veut pas démanteler le diffuseur public. On veut le moderniser puisqu'il en a besoin.

Notre objectif, c'est de maintenir notre leadership dans l'industrie francophone des médias. Ce leadership est essentiel pour que nous puissions continuer de remplir notre mandat auprès des francophones du pays. C'est la meilleure façon d'assurer l'avenir du diffuseur public.

J'aimerais aussi aborder avec vous certains enjeux qui touchent l'industrie des médias, parce que notre transformation ne se fait pas en vase clos. C'est toute l'industrie qui est bousculée. Pour moi, il est clair que nous devons travailler avec vous, nos partenaires, pour réussir cette transformation.

Au cœur des défis que nous devons relever, il y a le contenu. Plus précisément, notre capacité à continuer de produire et générer du contenu original dans lequel les francophones se retrouvent et se reconnaissent. Aussi, il y a une autre chose dont il faut se préoccuper : il faut le rendre facilement accessible à tous nos auditoires dans un environnement multiécran.

Aujourd'hui, vous le savez comme moi, nos auditoires ont accès plus facilement que jamais au meilleur de ce qui se fait partout dans le monde. Les jeunes, par exemple, semblent avoir intégré rapidement cette notion dans leurs habitudes d'écoute.

La professeure en communications Christine Thoër, de l'UQAM, a partagé récemment les résultats préliminaires d'une étude qu'elle mène présentement. Cette étude porte sur les habitudes d'écoute de séries télé sur le web des 18-24 ans.

Selon ce qu'elle a appris, la provenance de ce que ces jeunes écoutent ne semble pas être un enjeu pour eux.<sup>1</sup> En fait, il est fréquent qu'ils regardent des contenus qui circulent en ligne sans même être en mesure de les attribuer à une chaîne !

Ce que les jeunes recherchent avant tout, nous dit la professeure Thoër, c'est l'autonomie, c'est-à-dire la possibilité de voir ce qu'ils veulent, quand ils le veulent, d'éviter les publicités et d'avoir accès à des contenus plus diversifiés que l'offre télé actuelle.

C'est révélateur sur les nouvelles habitudes d'écoute qui se développent présentement. Alors, derrière cela, il y a aussi l'enjeu du contenu. Parce que du moment où nos auditoires ne se reconnaissent plus dans la programmation que nous leur proposons, ils ont la possibilité d'aller chercher ailleurs dans le monde un contenu qui les interpelle et ce contenu est plus accessible que jamais.

Quand je suis arrivé en poste en janvier 2012, j'ai lancé un vaste chantier de transformation et de positionnement. À ce moment, mon idée était de donner à Radio-Canada la capacité de s'adapter plus facilement et plus rapidement aux nouvelles habitudes et attentes de ses auditoires.

Devant la diminution de nos crédits parlementaires, annoncée en avril de la même année, et face à la baisse régulière de nos revenus publicitaires, nous savions que nous avions des choix difficiles devant nous. Il fallait poser rapidement des gestes significatifs pour amorcer cette transformation qui devenait plus nécessaire que jamais.

Par exemple, nous avons déposé une demande de révision de nos structures syndicales auprès du Conseil canadien des relations industrielles. Aussi, nous avons poursuivi notre évolution technologique, en regardant plus attentivement notre façon d'utiliser cette technologie pour être encore plus efficaces et plus agiles. Et nous avons commencé à examiner en profondeur notre façon de gérer les droits que nous négocions tous les jours pour les besoins de nos différentes plateformes.

---

<sup>1</sup> « Rejoindre les jeunes » par Emmanuelle Plante, *Le Journal de Montréal*, 16 janvier 2015

Nous avons aussi réalisé un projet de positionnement qui nous a permis de créer une marque plus forte et plus cohérente dans un univers multiplateforme et multiécran. Les résultats sont probants puisque trois sondages récents sur les marques au Québec ont encore une fois placé Radio-Canada dans le top 10 des marques les plus influentes ou les plus admirées par les Québécois.

Comme vous pouvez le constater, la transformation du diffuseur public est déjà en marche depuis un certain temps.

Mais aujourd'hui, nous sommes appelés à accélérer cette transformation. Pourquoi? Les pressions économiques se font de plus en plus fortes. Si nous ne réduisons pas rapidement nos coûts fixes, nous n'aurons plus la capacité d'investir suffisamment là où ça compte, c'est-à-dire dans le contenu!

Si on veut continuer de remplir notre mandat comme diffuseur public, il faut demeurer pertinent aux yeux de nos auditoires. Cela passe nécessairement par notre capacité à offrir le bon contenu, sur la bonne plateforme, au bon moment.

C'est pourquoi nous avons développé un plan d'action en trois points qui nous permettra de continuer à moderniser Radio-Canada.

Le premier élément de notre plan d'action concerne notre stratégie de contenus multiécrans. Il y a deux semaines, j'ai annoncé le regroupement d'ICI ARTV et d'ICI Explora sous la direction de la Télévision. J'ai aussi annoncé qu'ICI Tou.tv, de même que les séries web et la zone Télé d'ICI Radio-Canada.ca, seront elles aussi sous la responsabilité de Dominique Chaloult, notre nouvelle directrice générale de la Télévision.

Cela coïncide avec l'acquisition complète d'ICI ARTV par Radio-Canada. D'ici le 31 mars prochain, nous compléterons le rachat des actions qui étaient jusque-là détenues par ARTE France. Enfin, il y a quelques mois, nous avons regroupé l'ensemble des équipes responsables de la négociation et de la gestion des droits sous une même direction.

Notre objectif avec toutes ces actions ? Donner une plus grande cohérence dans les stratégies d'acquisition et de diffusion de contenus pour l'ensemble de nos plateformes télé généraliste, spécialisées et numériques. Cela nous permettra d'augmenter notre impact auprès des auditoires.

Dans un environnement où nos auditoires choisissent de plus en plus de regarder leurs séries télé préférées en différé, en rattrapage et même en rafale, le défi d'être présent au bon moment, sur la bonne plateforme avec le bon contenu est plus grand que jamais.

On est déjà à l'œuvre. Durant le Temps des Fêtes, nous avons offert les trois premiers épisodes de la deuxième saison de *Nouvelle adresse*. Cela fait partie des stratégies de diffusion que nous testons, avec des résultats très positifs d'ailleurs.

Nous croyons beaucoup au potentiel de notre stratégie de contenus multiécrans. Mais sa mise en œuvre soulève aussi son lot de défis pour l'industrie, sur lesquels je reviendrai plus tard.

Le deuxième élément de notre plan d'action vise à accroître l'impact de notre empreinte numérique. En télévision, il est clair que notre stratégie numérique passe par ICI Tou.tv, une superbe idée de service public lancée il y a cinq ans et adoptée rapidement par les francophones.

Déclinée sur le web, en mobilité, sur les télé connectées et les consoles de jeu, ICI Tou.tv a été notre première plateforme véritablement multiécran. Aujourd'hui, le quart des francophones au pays utilisent notre plateforme.<sup>2</sup> En mars dernier, nous avons lancé le forfait « Extra », une section sur abonnement qui en offre encore plus aux mordus de télévision.

L'impact d'ICI Tou.tv dans le marché francophone est tel depuis cinq ans que même le président du CRTC, Jean-Pierre Blais, l'a récemment citée en exemple. En fait, il se disait impatient de voir, dans le marché anglophone, une plateforme comme la nôtre, accessible à tous et qui mise sur le contenu canadien.

Mais toute bonne idée génère de la concurrence et l'environnement dans lequel ICI Tou.tv évolue a changé considérablement. C'est pourquoi nous allons continuer à la développer et l'enrichir afin qu'elle demeure LA plateforme incontournable dans le marché francophone de la télévision et des médias numériques.

Évidemment, notre offre numérique est beaucoup plus large.

ICI Radio-Canada.ca demeure un des sites web média les plus consultés par les francophones au pays. L'information occupe une place centrale dans notre offre web et mobile. Nous continuerons d'élargir notre présence numérique en information, notamment avec nos magazines d'affaires publiques, dont la réputation en matière de profondeur, de qualité et de richesse de contenu n'est plus à faire.

Nous avons aussi annoncé, en décembre dernier, une stratégie régionale qui nous amènera à être encore plus présents sur les plateformes numériques et mobiles dans chaque région du pays.

---

<sup>2</sup> OTM, Adoption des technologies médias, Printemps 2014

Nous avons la chance de pouvoir compter, à Radio-Canada, sur une offre régionale extrêmement performante. L'écoute de nos téléjournaux régionaux, de notre offre en radio le matin et en après-midi, ainsi que la fréquentation de nos sites web régionaux sont en progression constante.

Ce déploiement numérique en région, particulièrement en information, doit nous permettre de mieux rejoindre nos auditoires tout au cours de la journée.

Le troisième élément de notre plan d'action concerne l'espace de création dynamique et stimulant que Radio-Canada doit continuer d'incarner.

Au printemps et à l'automne dernier, vous avez vu et entendu plusieurs de nos artisans s'exprimer sur l'impact des réductions sur leur travail. Nos syndicats se sont aussi exprimés abondamment sur la question, utilisant toutes les tribunes disponibles pour critiquer les décisions de la direction.

Je ne viendrai pas ici nier le fait que les compressions minent le moral des troupes. Le changement est déstabilisant pour tout le monde et des mesures de réduction qui touchent des collègues de travail ne sont jamais faciles à vivre, autant pour les employés qui les subissent que pour les gestionnaires qui doivent les appliquer. Je vous assure cependant que nous faisons tout notre possible pour accompagner tout le monde le mieux que l'on peut dans ce processus.

Mais, aussi difficiles soient-elles, les réductions de personnel font malheureusement partie du processus de transformation. Ce qui m'épate toujours et qui me rassure sur notre capacité à nous adapter, c'est cette résilience extraordinaire que j'observe à Radio-Canada face à toutes les difficultés que l'on rencontre régulièrement.

Un bel exemple de cela, c'est l'extraordinaire qualité de ce que nous avons livré dans nos programmations du Temps des Fêtes.

À cela j'inclus le travail de nos journalistes et de nos correspondants, qui ont partagé leur expérience et échangé avec nos auditoires pendant la Semaine des correspondants et qui nous ont offert leur perspective sur les événements à surveiller dans l'actualité internationale. Soyez assurés que nos gens seront sur le terrain pour nous aider à comprendre cette réalité complexe, avec l'expertise qui caractérise ce que Radio-Canada propose depuis de nombreuses années.

Tout cela, c'est le fruit du travail de nos artisans, des passionnés qui ont constamment à cœur d'offrir à nos auditoires les meilleures émissions, les meilleurs reportages, les meilleurs contenus. Des gens créatifs et de grande qualité, qui ont le service public tatoué sur le cœur.

Au cours des prochaines semaines et des prochains mois, nous allons travailler à redéfinir nos structures syndicales. En septembre dernier, le Conseil canadien des relations industrielles a accepté notre demande de révision en reconnaissant que nos structures syndicales n'étaient plus adéquates dans l'environnement actuel des médias.

C'est un élément important dans la transformation et la modernisation de Radio-Canada. Au-delà des structures, nous allons aussi repenser la définition des emplois. Et nous allons examiner l'organisation du travail afin que cela réponde à notre nouvelle réalité.

Éventuellement, nous pourrions aborder des enjeux importants comme celui de la relève, une des grandes préoccupations soulevées ces derniers mois.

Un espace de création dynamique et stimulant pour Radio-Canada passe aussi par notre capacité d'attirer les meilleurs talents et les plus grands créateurs. C'est une des clés si on veut continuer d'offrir un contenu captivant et pertinent pour nos auditoires.

Donc, en résumé, notre plan d'action pour les prochains mois nous amènera à être présents d'une façon beaucoup plus cohérente dans l'univers multiécran. Nous aurons aussi une empreinte numérique beaucoup plus forte. Enfin, nous réaffirmerons Radio-Canada comme un espace de création dynamique et stimulant.

Mais comme je le disais au début de mon allocution, la modernisation du diffuseur public ne peut pas se faire en vase clos. Elle se fait dans un contexte où c'est toute une industrie qui se transforme.

La cohabitation des médias traditionnels et numériques, la multiplication des plateformes, l'érosion des revenus des médias traditionnels et leur migration vers le numérique... Les défis à relever sont à la hauteur de nos succès !

On le sait, le succès de notre industrie repose sur notre capacité d'offrir aux auditoires francophones des contenus diversifiés dans lesquels ils se reconnaissent. Si les francophones sont aujourd'hui un des publics les plus fidèles envers leur télévision, c'est qu'ils y retrouvent une programmation originale qui raconte leurs histoires et qui reflète leurs valeurs.

Ce succès s'appuie aussi sur des politiques publiques qui encouragent les créateurs et les producteurs d'ici. Et il dépend de la collaboration de tous les acteurs de l'industrie pour définir les conditions gagnantes qui nous permettront d'assurer l'avenir de notre télévision dans un environnement numérique et multiécran.

Aujourd'hui, tout le modèle de l'industrie est construit en fonction d'une première diffusion sur une télé généraliste ou spécialisée. Cela ne convient plus à la réalité multiécran, ni aux nouvelles habitudes et attentes de nos auditoires. Il faut ajuster ce modèle.

Parmi les changements à envisager, je pense à nos ententes de droits, que nous devons repenser dans un contexte multiécran. Plus largement, nous devons faire évoluer la relation entre producteur et diffuseur pour en arriver à établir un véritable partenariat qui réponde à la réalité d'aujourd'hui.

Nous devons aussi examiner en profondeur la question des coûts de production, avec tout ce que cela implique. On ne peut plus simplement demander aux producteurs de réduire les coûts en coupant dans le nombre de jours de tournage ou en limitant les extérieurs, ou le nombre d'épisodes.

Au-delà des coûts de production, les pressions financières se font de plus en plus fortes sur tous les joueurs de l'industrie. Par exemple, la baisse des crédits d'impôts, au Québec comme dans les autres provinces, fera mal à tout le monde.

Mais il y a aussi les décisions du CRTC dans le cadre de *Parlons télé*, qui auront inévitablement un impact sur le modèle économique de notre télévision. À la fin janvier, le Conseil a annoncé le maintien de la transmission en direct via les émetteurs numériques. Pour justifier sa décision, le Conseil a évoqué les principes de gratuité et d'accessibilité, ainsi que l'attachement des Canadiens envers l'offre d'information des stations locales.

Cette décision ne propose pas de solution aux enjeux économiques, qui sont pourtant bien réels pour les radiodiffuseurs. Le Conseil propose plutôt de réexaminer l'ensemble de cette question quelque part l'an prochain. Pourtant, s'il y a une chose que la crise financière de 2008 a bien démontrée, c'est la fragilité de la télévision régionale au pays.

Reste à voir maintenant ce que le CRTC proposera comme mesures pour protéger l'accessibilité des contenus, notamment ceux offerts par des diffuseurs comme Radio-Canada qui ne font pas partie de groupes intégrés comme Bell, Québecor, Rogers ou Shaw.

Devant tous ces défis, il devient de plus en plus important de repenser la façon dont tous les joueurs de l'industrie travaillent ensemble : producteurs, diffuseurs, distributeurs, artistes et artisans... À Radio-Canada, nous sommes prêts à nous assoir avec d'autres interlocuteurs qui, comme nous, veulent aller au bout de ces questions qui sont fondamentales pour l'avenir et la pérennité de notre industrie.

Nous avons d'ailleurs eu tout récemment une rencontre très productive avec les membres du conseil d'administration de l'AQPM, qui se sont dits prêts à travailler en collaboration avec nous pour faire avancer certains de ces dossiers.

Producteurs et diffuseurs, les indépendants comme les grands groupes médias intégrés... C'est ensemble que nous trouverons des solutions pour maintenir notre capacité à produire du contenu francophone de grande qualité. Nous devons préserver cet équilibre si précieux entre le public et le privé, qui a toujours été gage de notre succès.

Pour ma part, je peux vous assurer d'une chose. Dans toute cette démarche, Radio-Canada continuera de jouer son rôle de diffuseur public. Qu'est-ce que ça veut dire, un diffuseur public au 21<sup>e</sup> siècle ?

Ça veut dire générer des contenus qui forgent notre identité culturelle francophone. Ça passe par des séries dramatiques de grande qualité qui racontent nos histoires. Ça passe aussi par la promotion et la diffusion des créateurs d'ici et de la musique d'ici.

Ça veut dire aussi maintenir une présence régionale pertinente, tant au Québec que dans les communautés francophones en milieu minoritaire.

En information, ça veut dire poursuivre notre travail de journalisme d'enquête comme seul le diffuseur public peut le faire. C'est aussi proposer une action journalistique internationale collée sur la réalité d'aujourd'hui. Et c'est de continuer à miser sur la qualité et la crédibilité de nos contenus d'information et de les rendre disponibles sur toutes les plateformes utilisées par nos auditoires.

Aussi, c'est de continuer à porter, dans toutes nos actions, les valeurs de crédibilité, créativité et diversité qui sont dans l'ADN du service public.

Enfin, ça veut dire nous assurer de continuer à jouer notre rôle de leader dans l'industrie. Comme je vous l'ai dit, pour Radio-Canada, ça passe par une stratégie de contenus multiécrans cohérente et intégrée, une empreinte numérique accrue et l'incarnation d'un espace de création dynamique et stimulant.

Ce leadership passe aussi par notre capacité à rassembler tous les joueurs clés autour des questions et des enjeux qui sont au cœur de notre avenir comme industrie. C'est comme cela que nous arriverons à remplir notre promesse auprès de nos auditoires, celle de continuer à leur offrir du contenu dans leur langue, dans lequel ils se retrouveront et se reconnaîtront.

Merci !