Notes pour une allocution de Monsieur Robert Dépatie,

président et chef de la direction de Vidéotron ltée

« Une nouvelle révolution tranquille »

Chambre de commerce du Montréal métropolitain,

le jeudi 1er novembre 2007

Durée approximative : 25 minutes

L'allocution prononcée fait foi d'original

VIDÉOTRON
Une compagnie de Quebecor Media

Madame la présidente de la Chambre,

Distingués invités d'honneur,

Mesdames et messieurs,

Merci de m'accueillir à cette tribune, qui est certainement l'une des plus en vue à Montréal et au Québec. Je pense que nous partageons tous le même intérêt pour l'économie québécoise et je suis heureux d'avoir l'occasion de vous parler aujourd'hui, entre autres, de notre contribution à cette économie.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, je vous propose un petit jeu basé sur vos capacités d'observations.

Vous allez voir défiler sur les écrans une série de publicités. Une de ces publicités est assez différente des autres. Je vais vous demander de déterminer laquelle et de quelle façon…

J'imagine que vous avez deviné : au lieu de nous inspirer du Livre de la jungle de Kipling pour parler aux consommateurs, nous avons choisi de leur parler avec nos employés.

Je pense que le message est clair : chez Vidéotron, le client est roi et notre relation est ce qu'il y a de plus important. C'est pour cette raison que nous favorisons les rapports … HUMAINS avec lui.

Ce midi, je vais vous parler principalement de deux choses, qui sont toutes reliées à notre préoccupation pour notre relation avec nos clients.

En premier lieu, je parlerai de la révolution qui se déroule dans le secteur des télécommunications et des changements que cette révolution tranquille amène.

En deuxième lieu, je m'attarderai à la façon dont nous avons adapté notre stratégie d'affaires pour tirer parti d'un nouvel environnement économique et concurrentiel.

Depuis une vingtaine d'années, c'est avec beaucoup de fierté que nous avons vu certaines de nos industries grandir et devenir des leaders mondiaux. Je pense en particulier à l'aéronautique, aux biotechnologies et à l'industrie pharmaceutique.

Même si ces trois secteurs sont de véritables vedettes, nous avons tendance à oublier que les mousquetaires n'étaient pas trois, mais quatre. Je vous parlerai donc de ce quatrième mousquetaire; et j'ai nommé l'industrie des télécommunications.

Parlons d'abord d'économie.

À l'échelle du pays, l'industrie aéronautique compte environ près de 73 000 emplois ; celles des biotechnologies, 75 000 ; et l'industrie pharmaceutique, 40 000. En comparaison, les télécommunications emploient quelque 147 000 personnes.

En 2006, le chiffre d'affaires de l'industrie aérospatiale canadienne totalisait 21,7 milliards et les recettes des sociétés canadiennes de biotechnologies cotées en bourse totalisaient 3,2 milliards de dollars américains.

Les ventes totales des fabricants canadiens de médicaments s'élevaient à 16,1 milliards – en 2005 dans ce cas – et les revenus des services de télécommunications, toujours en 2006, étaient estimés à un peu plus de 34,5 milliards à l'échelle canadienne.

J’ajouterai que le domaine des télécommunications est considéré comme le secteur le plus dynamique en matière de recherche et développement au Québec, puisqu’il accapare, à lui seul, 30 % de toute la R&D industrielle qui se fait chez nous.

Pour ce qui est de la place de Vidéotron dans ce grand tableau :

- nous employons 3 600 personnes au Québec, auxquels il faut ajouter 2 000 postes occupés pour notre compte chez des entreprises contractuelles. J’ajouterai qu’en 2006, nous avons créé 625 nouveaux emplois à l’interne et 800 à l’externe et que d’ici la fin de 2007, nous aurons créé 650 postes additionnels ;

- quant à notre chiffre d’affaires, nos revenus sont passés d’un peu moins de 850 millions en 2003 à 1,3 milliard de dollars l’an dernier, une progression de plus de 50 % en trois ans ;

au cours de cette période, nos dépenses en capital sont passées d’un peu moins de 100 millions en 2003 à 316 millions l’an dernier. À ce sujet, je soulignerai que depuis cinq ans, incluant 2007, nous aurons investi un milliard de dollars, notamment dans la modernisation de nos infrastructures, dans le but de supporter les nouvelles technologies et les utilisations en forte croissance.

Comprenez-moi bien. Je ne veux pas minimiser la contribution des trois acteurs économiques dont j’ai parlé tout à l’heure et dont nous sommes tous fiers. Ce que je veux plutôt souligner, c’est l’importance, pour le Québec, du secteur des télécommunications.

Je vous propose maintenant de vous mettre dans votre peau de clients de Vidéotron.

Ce n’est pas nécessaire de remonter aux premiers pas de la révolution numérique, dans les années 70, pour comprendre à quel point les choses ont changé.

Regardons plutôt ce qui s’est passé depuis quelques années.

Depuis l’arrivée de la technologie du câble en télévision, le nombre de chaînes disponibles au Québec est passé de 8 à plus de 400.

En 1995, Internet était encore un phénomène assez nouveau. Aujourd’hui, on estime à près de 1,8 million le nombre de foyers québécois qui seront branchés au Web d’ici la fin de 2009. Les possibilités techniques aussi ont explosé. Aujourd’hui, le protocole IP permet de faire en sorte que les messages laissés dans la boîte vocale de nos 600 000 abonnés à la téléphonie par câble peuvent aussi être acheminés dans leur boîte de courriel sous forme de fichier audio.

Un autre exemple ?

Le nombre de messages textes envoyés à partir d’un mobile au Canada est passé de moins de 100 millions de messages par mois à la fin de 2002 à… près de 800 millions aujourd’hui. Ce qui représente un peu moins de 30 millions de messages par jour… et ceci, dans un contexte où le taux de pénétration de la téléphonie mobile au Canada est l’un des plus faibles des pays industrialisés. Je reviendrai d’ailleurs sur cette question plus tard.

Ce qui est extraordinaire avec le sans-fil, c’est de voir à quel point ce petit objet est devenu à lui seul le symbole de la révolution des télécommunications. En fait, c’est difficile de croire que cet appareil a déjà servi seulement à téléphoner !

Le nouveau téléphone de Apple, le iPhone, est un autre formidable produit de la révolution numérique.

Pourtant, même si ses ventes dépassent déjà un million d'exemplaires aux États-Unis, cet appareil n'est pas encore disponible au Canada. De toute façon, s'il l'était dans les conditions actuelles du marché, un expert reconnu de l'industrie interviewé plus tôt cette année par le National Post a estimé qu'il pourrait en coûter près de 900 $ par mois pour se servir de toutes ses fonctionnalités, comparativement à 60 $ par mois au sud de la frontière.

Qu'est-ce qu'il faut retenir de tout ce bouillonnement? D'abord, que la première décennie du 21e siècle est porteuse de changements sans précédent.

De façon plus précise, deux choses me frappent.

La première, c'est qu'on n'assiste pas à un effet de mode : ce sont de nouvelles habitudes de consommation qui émergent. De plus en plus, les consommateurs choisissent d'intégrer ces technologies à leurs activités quotidiennes.

Prenons par exemple le cas de la vidéo sur demande. De 10 millions de commandes traitées en 2005, nous sommes passés à 20 millions en 2006.

À elle seule, la première saison de l'émission *Le Banquier* nous a valu près d'un million de commandes cette année.

La deuxième chose qui me frappe, c'est que nos clients deviennent de plus en plus compétents dans l'utilisation de ces technologies et plus exigeants quant aux produits et aux services qui sont mis à leur disposition.

En fait, ce sont eux qui sont en train de prendre le contrôle.Ça aussi, c'est une révolution. Rappelez-vous qu'il n'y a pas si longtemps, les consommateurs ne contrôlaient pas grand-chose.

Si vous me passez l'expression, c'était l'époque où le marché était *engineering driven*. Comme Henry Ford le disait à propos de sa Ford T : vous pouvez choisir la couleur que vous voulez, du moment que c'est noir !

Or, c'est une époque qui est morte et enterrée. Aujourd'hui, les supports se fondent dans quelques outils multiplateformes soutenus par le IP et qui sont, très souvent, portables et mobiles.

Du bout des doigts, votre client peut prendre le contrôle de son environnement technologique et de divertissement de n'importe où au monde, quand ça lui plaît et comme ça lui plaît.

L'impact d'un virage comme celui-là pour des entreprises comme la nôtre est majeur ; et je n'hésite pas à dire que la façon de négocier ce virage va faire – et a déjà fait, dans certains cas – la différence entre une entreprise en croissance et une entreprise en perte de vitesse.

Si on parle d'affaires, le marché nous envoie un message clair : plutôt qu'une stratégie *engineering driven*, nous devons adopter une stratégie *consumer driven*.

Or, dans un monde axé sur l'ingénierie, le passage à un état d'esprit axé « consommateurs » est un projet d'envergure. C'est un passage que nous avons fait en moins de 5 ans et – je le dis sans prétention – que nous avons réussi.

Nous avons tout mis sur la table : nos stratégies de R & D, nos stratégies de mise en marché, nos plans d'investissements, le service à la clientèle, tout y est passé.

Nous avons laissé tomber nos vieux habits de câblodistributeur pour enfiler ceux d'un télécommunicateur global et nous centrer sur les besoins de nos clients pour leur faire vivre la meilleure expérience qui soit.

Pour pouvoir leur faire vivre cette expérience, nous avons adopté une stratégie d'intégration maximale du service à la clientèle et de la technologie.

C'est pour cette raison que toutes les fonctions de l'entreprise gravitent maintenant autour des produits et des services que nous offrons à nos clients, de même qu'autour de nos relations avec eux. Et c'est pour ça que le concept de « guichet unique » est devenu notre *modus vivendi*.

Pour nos clients, le guichet unique, c'est un seul point de contact pour rejoindre notre service à la clientèle et notre support technique pour tous les produits, un seul technicien qui se rend chez vous pour installer tous nos produits et une seule facture.

Pour nous – si on parle de stratégie d'entreprise – le guichet unique, c'est la différence entre une entreprise qui fonctionne en silos et une entreprise qui fonctionne de façon intégrée.

Nous nous plaisons aussi à dire que nous avons ajouté un cinquième « P » aux quatre « P » traditionnels du marketing, celui de la personnalisation de masse.

À partir du moment où on accepte le fait que c'est le consommateur qui est en contrôle, on doit faire en sorte qu'il puisse exercer ce contrôle avec facilité, flexibilité et satisfaction : il faut qu'il puisse choisir ce qu'il veut, comme il le veut et quand il le veut.

C'est cette remise du pouvoir du câble entre les mains de nos clients que nous appelons la personnalisation de masse.

Pour ce qui est de la technologie, notre but n'est pas de suivre la parade, mais d'établir les tendances.

C'est pour cette raison que le cœur de notre stratégie technologique ne repose pas seulement sur nos investissements. Il repose aussi sur notre volonté de viser la fusion maximale des technologies.

Et comment répondre à un consommateur qui est toujours en mouvement ? En lui offrant transférabilité et interactivité des contenus et des plateformes qu'il souhaite avoir.

Bon. Mais est-ce que les clients sont satisfaits? Je vous donne deux éléments de réponse :

- d'abord, notre croissance a atteint un niveau record au cours du troisième trimestre cette année;
- et deuxièmement, le taux de satisfaction global de nos clients est de 97 %.

Avant d'aller plus loin, je m'en voudrais de ne pas souligner l'importance d'un autre facteur dans ces succès. Je parle de la qualité, de l'esprit d'innovation et de la compétence de nos employés.

Même avec les meilleures stratégies, nous n'irons nulle part si nous n'avons pas une équipe de gestionnaires et d'employés compétents et dévoués, qui partagent des valeurs communes et qui sont prêts à s'investir dans un environnement qui change à tous les jours :

- des employés qui traitent nos clients comme ils voudraient eux-mêmes être traités ;
- des employés qui travaillent en équipe, qui sont rigoureux, qui sont agiles et rapides à réagir ;
- des employés qui font une *vraie* différence.

Jack Welch, qui a été président du conseil et chef de la direction chez General Electric jusqu'en 2001, disait que si la mission d'une entreprise annonçait clairement sa destination, ses valeurs devaient préciser les comportements qui y conduisaient les employés.

C'est pour cette raison que l'énoncé de nos valeurs est essentiellement centré sur nos employés et sur ce que nous voulons accomplir avec nos clients.

Tout ça ne veut pas dire que tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes.

En fait, nous faisons face, collectivement, à un enjeu de taille pour l'avenir de l'industrie et celui de la compétitivité canadienne et québécoise sur les marchés mondiaux.

Ce faisant, nous passons malheureusement à côté – tout au moins pour le moment – de formidables occasions de faire croître des secteurs entiers de notre économie et de faire émerger encore davantage la créativité des talents de ce secteur.

Vous savez, lorsqu'on parle de téléphonie, il est déjà évident que l'avenir sera sans fil. En fait, cet avenir est déjà une réalité de plusieurs pays. Le Canada ne peut pas se permettre de prendre plus de retard qu'il n'en a déjà dans ce domaine.

À titre de référence, 58 % des Canadiens disposent d'un appareil sans fil, ce qui est un des taux de pénétration les plus bas parmi les pays industrialisés.

Ce taux est de 77 % aux États-Unis, de 102 % au Royaume-Uni et il est encore plus élevé en République tchèque, en Italie et en Suède.

Si on parle de la troisième génération de la technologie sans fil, vous devez aussi savoir que cette technologie est disponible depuis 2001 au Japon, depuis 2002 en Corée et depuis 2004 en France….

Le gouvernement tiendra bientôt un encan semblable, un exercice qui devrait, en bout de ligne, permettre aux Canadiens et aux Québécois de tirer tout le profit possible des technologies 3G.

Or, dans l'intérêt des entreprises et des consommateurs d'ici, nous espérons que les règles de cet encan permettront la venue de nouveaux joueurs sur le marché.

Et je voudrais profiter de l'occasion pour faire une mise au point. Selon certains membres de l'industrie, le fait de rendre une partie du spectre accessible à de nouveaux joueurs revient à demander aux contribuables de subventionner ces nouveaux joueurs.

Je n’hésite pas à dire qu’il s’agit d’un argument risible et ceci, pour deux raisons. La première, c’est que ces entreprises oublient qu’elles ont elles-mêmes bénéficié de ces mêmes conditions avantageuses pour acquérir du spectre par le passé.

À leurs débuts, en 84, Bell, Cantel, Quebec Tel et BC Tel ont tous reçu du spectre, réservé et sans frais d’acquisition. Même scénario lors des allocations de 1995 : les trois titulaires ont encore bénéficié de ces avantages et deux nouveaux entrants Microcell et Clearnet ont aussi pu obtenir du spectre réservé et gratuit moyennant un faible coût annuel de location. Deux poids, deux mesures, disait-on ?

La deuxième raison c’est que nous ne demandons pas un cadeau.

Ce que nous proposons, c’est deux choses l’une : soit que le gouvernement réserve une partie du spectre qui sera mis à l’encan à de nouveaux venus, une pratique répandue dans le monde et utilisée au Canada dans le passé ; soit qu’il impose un plafond sur la quantité de spectre que les joueurs actuels pourront acquérir.

Dans les faits, la quantité de spectre qui sera mise à l’encan l’an prochain est très largement suffisante pour tout le monde. Le gouvernement peut donc effectivement permettre l’arrivée de nouveaux venus sans pénaliser qui que ce soit.

Pour vous en donner une idée, sachez simplement qu’à l’heure actuelle, aux États-Unis, Verizon, Sprint et AT&T réussissent à servir 168 millions de clients avec un total combiné de 179 mHz de spectre.

Au Canada, les trois principales compagnies en place réclament encore du spectre alors qu’avec un total combiné de 195 mHz, elles desservent un peu plus de 15 millions de clients, soit 10 fois moins que leurs contreparties américaines.

Alors quand Madame Karen Radford, présidente de Telus Québec, lance dans les médias que si les contribuables paient pour aider Vidéotron, nous n’allons pas dépenser les mêmes sommes que nos concurrents et que nous offrirons des services moins chers, je réponds deux choses :

- la première, c'est qu'il s'agit d'une allégation sans aucun fondement. Nous ne demandons pas une subvention, nous demandons au gouvernement de permettre que de nouveaux joueurs soient autorisés à livrer une véritable concurrence aux entreprises en place. Je rappellerai d'ailleurs à madame Radford que nous nous sommes engagés à investir au moins un demi-milliard de dollars dans notre nouveau réseau sans fil;

- la deuxième, c'est qu'une déclaration comme celle-là ne témoigne que d'une chose, à mon avis : la peur des joueurs en place d'avoir tout d'un coup des vrais concurrents, qui vont offrir des prix plus avantageux aux consommateurs et qui vont les forcer à réduire leurs propres tarifs.

Entre nous, si Vidéotron est pour se faire accuser de faire économiser les consommateurs et les entreprises, je suis capable de vivre avec ça !

C’est pourquoi nous avons demandé à Industrie Canada de permettre l’arrivée de nouveaux joueurs sur ce marché. Nous pensons en effet qu’à l’heure actuelle, les consommateurs et les entreprises canadiennes sont doublement pénalisés.

D’abord, parce que certains services disponibles dans d’autres pays ne le sont pas encore ici. Qui plus est, à cause de la faible capacité de transport des données, ils ont accès à du contenu et à des offres de médias moins riches qu’ailleurs.

- Ensuite, parce que certains des services qui sont offerts ici le sont à des prix qui défient l’imagination.

- À l’heure actuelle, la facture d’un usager moyen de services sans fil au Canada est 60 % plus élevée que celle de son vis-à-vis américain. J’aimerais bien qu’on nous dise pourquoi.

Le Canada doit prendre les moyens nécessaires pour que nous puissions tous tirer profit des possibilités que nous offrent les technologies sans fil.

Nous devons aider les individus à être plus mobiles, les aider à réaliser leurs projets personnels, les aider à réaliser leurs rêves en leur offrant des outils de pointe. Nous devons donner à nos entrepreneurs les moyens de se mesurer à leurs concurrents à armes égales, les moyens de gagner les parts de marché auxquelles ils aspirent.

Nous devons aussi donner à nos créateurs et à nos artistes les moyens de participer à la création et à la circulation de contenus riches et intéressants; un domaine qui connaît une expansion phénoménale et où les possibilités de création d’emplois sont tout aussi impressionnantes.

Je pense que le Canada n’a plus les moyens de se priver des retombées économiques, sociales et culturelles que les nouvelles technologies mettent à notre portée. Pour nous, il s’agit d’une véritable urgence.

Cela dit, je pense que nous vivons à une époque formidable.

Le monde des télécommunications vit présentement une révolution sans précédent, qui continuera de changer nos rapports avec le monde.

Déjà, notre maîtrise de la technologie nous permet de faire vivre des rêves qui semblaient inaccessibles.

Elle nous permet aussi d’améliorer notre qualité de vie et d’enrichir nos expériences jusqu’à un niveau inconcevable il n’y a pas si longtemps.

Vidéotron est fière d’être au cœur de cette révolution et nous comptons bien rester en tête de la parade de l’innovation.

J’aime beaucoup les chauffeurs d’autobus, mais croyez-moi : Vidéotron n’a pas l’intention d’avancer en arrière!

Je vous remercie.