

ACPFT 2010

Discours de clôture

Tom Perlmutter

Merci, Norm. Enfin, je crois. Le fait est que je suis très nerveux. Norm m'a dit que je devais faire la synthèse, concilier les contradictions et offrir une stratégie du numérique étoffée... oh, et m'assurer d'y ajouter des directives claires et nettes sur les moyens de faire de l'argent. Alors, merci, Norm. C'est la recette idéale pour paralyser un esprit!

Par ailleurs, je dois féliciter Norm, Sandra et l'équipe de l'ACPFT. Cette conférence Grande Écoute a brillamment réussi à faire le tour des enjeux cruciaux avec lesquels nous serons aux prises pendant un bon bout de temps. C'est intéressant de voir combien l'industrie a évolué au cours de la dernière année, l'une des plus difficiles qu'elle ait connue. Je vous dis bravo pour votre endurance et votre résilience.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, j'aimerais préciser quelques points. L'an passé, ici même à la conférence Grande Écoute, d'autres personnes et moi-même avons fait valoir la nécessité d'une stratégie nationale du numérique. Ce qui s'est passé au cours de cette dernière année a corroboré l'urgence de mettre au point une telle stratégie. Diverses personnalités l'ont réitéré, dont Konrad von Finkenstein, Norm et, comme vous l'avez constaté ici même, nombre d'autres personnes encore. J'ai appris qu'il ne suffit pas de discuter : il faut assurer le suivi. J'ai aussi appris que nous n'avons pas à attendre après le gouvernement ou les organismes officiels pour agir. Nous pouvons prendre en main notre propre destinée. Nous pouvons provoquer les événements. C'est donc ce que Robert Montgomery et moi avons fait. Nous avons invité des gens de divers secteurs – investissement, technologie, éducation, radiodiffusion, câblodiffusion, télécommunications et, bien évidemment du fait de leur importance, des producteurs de contenu – à se réunir et à mettre de côté les intérêts de leur entreprise pour regarder la situation

dans son ensemble. Cette semaine, nous avons appris qu'Edward Greenspon, ancien rédacteur en chef du *Globe and Mail*, acceptait le rôle d'animateur. Nous avons constitué des groupes de travail et nous espérons rendre compte de progrès significatifs quand nous nous reverrons à Banff en juin. Nous inviterons nombre d'entre vous à participer et à vous faire entendre. Mais il ne faut pas l'oublier : nous ne constituons pas une commission royale. Nous n'avons pas de ressources pour entreprendre une démarche étoffée qui fait appel à tous et dont les conclusions sont rendues publiques au bout d'un an ou deux. Nous voulons donner le coup d'envoi et, à tout le moins, en l'absence de mesures d'intérêt public, créer des conditions propices aux partenariats et à l'innovation. C'est donc un dossier à suivre.

L'autre point que je voulais préciser, c'est que j'aime regarder la télévision et que j'écoute beaucoup les chaînes canadiennes. J'aime les émissions qui sont produites ici. J'ai des goûts très éclectiques et je regarde pleins de genres différents : *Being Erica*, *Ancestors in the Attic*, *Project Runway* (qu'est-ce que je peux vous dire – ma fille est dessinatrice de mode), *Flashpoint*, *The Agenda*. Ce ne sont que quelques exemples. Ce qui me frappe — qu'il s'agisse de télé-réalités, d'émissions de mode de vie, de dramatique prestigieuse ou de courts métrages ésotériques —, c'est l'étendue de la créativité, le savoir-faire démontré dans l'œuvre. À mon avis, toute industrie capable d'une telle chose peut s'adapter et réagir rapidement à un univers médiatique en évolution. Parce que ce qui est transmissible ici, c'est la source créative qui nous permet, année après année, d'imaginer des choses qui n'existent pas et de leur donner vie.

J'ai pensé que, dans ce contexte, il pourrait être utile de prendre pour exemple l'ONF et de se demander comment bouleverser l'ordre des choses. Comment, d'ancien et vénérable, devenir jeune et révolutionnaire? Comment passer d'une démarche éprouvée à une démarche nouvelle et expérimentale? Comment devenir pertinent? Et, plus particulièrement, y a-t-il des leçons à tirer pour d'autres instances?

Permettez-moi de broser un tableau de ce qu'était l'ONF en 2002, quand j'ai pris la tête du Programme anglais. Sandra Macdonald, qui avait depuis peu quitté la

présidence de l'institution, avait guidé l'ONF dans l'une de ses périodes les plus difficiles. Le budget avait été comprimé d'un gros tiers quelques années auparavant. L'ONF avait perdu près de la moitié de son personnel et éliminé nombre d'activités par lesquelles il entretenait des liens avec les communautés canadiennes. C'est grâce à la sagacité et au leadership de Sandra que l'institution a survécu. Mais il a fallu en payer le prix. Je me rappelle avoir parcouru le pays pour parler au personnel de l'ONF et avoir été ébranlé par un commentaire saisissant. Lorsque le personnel parlait de l'ONF en dehors de l'industrie, la réaction obtenue le plus souvent était : « Oh, l'ONF existe encore? »

Sur le plan pratique, l'ONF était donc disparu. Un riche héritage composé de créations époustouflantes, accumulé pendant plus de 60 ans, était tombé dans l'oubli. Franchement, ça me brisait le cœur. Mais nous n'avions guère de possibilités de contrer cette absence sur la scène nationale.

Au moment où j'ai accédé à mon poste actuel, soit cinq ans plus tard, le monde avait radicalement changé. Mais une des premières entrevues que j'ai accordées à l'époque a été avec Jian Ghomeshi, qui m'a fait écouter des cris de marmotte. On pouvait oublier notre image! Auparavant, quand j'étais directeur général du Programme anglais, j'avais déjà expérimenté avec le numérique avec des gens comme Mark et Matt, de marbledmedia, et Anna Serrano, du laboratoire en nouveaux médias du Centre canadien du film, afin de promouvoir la création de nouveaux genres.

Quand est venu le moment de rédiger notre plan stratégique actuel, je l'ai articulé autour du passage au numérique. Mais je n'avais pas la moindre idée de la manière de nous y prendre. Voici ce qu'on m'a dit :

« Nous avons besoin de nouveaux investissements, faute de quoi nous ne pourrions rien faire. »

« Nous ne devrions pas nous lancer dans cette aventure, parce qu'elle n'a rien à voir avec l'ONF; comme le dit notre nom, nous sommes l'Office national du film et nous devrions nous en tenir à ce que vous faisons depuis toujours. »

« Personne ne nous suivra sur cette voie-là.!

« Le numérique n'est qu'une mode; vous poursuivez de vaines chimères. »

C'est ce que mes amis me disaient. D'autres donnaient à entendre que je détruirais l'ONF à moi seul.

Deux mois plus tard, la rumeur courait que tout le monde m'encourageait à aller de l'avant et avait déjà prévu le coup.

Le personnel des Finances travaillait depuis trois ans avec Patrimoine canadien et le Conseil du Trésor pour obtenir un investissement de 6 millions de dollars afin d'aller de l'avant avec la numérisation de la collection de l'ONF. Trois ans. Le ministre du Patrimoine a signé; le Conseil du Trésor nous appuyait sans réserve. Ça n'était qu'une simple formalité. Sauf que les règles du jeu ont changé entre-temps et, au dire du Conseil du Trésor, il n'était plus question de faire ce genre d'investissement. Cela n'avait rien à voir avec l'ONF; la décision concernait l'ensemble des ministères.

Je suppose que bien des gens se sont alors dit que les jeux étaient faits; qu'il n'y avait plus qu'à reprendre le train-train habituel, comme si de rien n'était. Mais c'était synonyme de mort à petit feu. Je ne pouvais pas m'y résigner. J'ai donc décidé que nous ferions preuve d'ingéniosité et que nous nous débrouillerions pour financer à l'interne le passage au numérique. Plus encore : nous trouverions moyen d'économiser 5 % de notre budget total pour le réinvestir dans le passage au numérique, l'accessibilité et la production. Cinq pour cent, c'est-à-dire à peu près trois millions de dollars. Et j'ai ajouté que nous ne nous contenterions pas de faire ça une fois, mais bien année après année, aussi longtemps que je serais commissaire. Cinq pour cent par année, pendant cinq ans. Sans argent frais. Nous allions devoir nous tirer d'affaire nous-mêmes. Et nous savions dès le début que nous allions avoir à prendre des décisions très, très difficiles.

Cela imposait donc une discipline de fer. Cela signifiait également la mise en place de processus de budgétisation et de processus organisationnels radicalement différents. Laissez-moi vous donner un bon exemple. Nous avons un plan

stratégique. Cependant, l'ONF n'avait jamais eu de plan opérationnel où sont décortiquées les détails de son plan stratégique, où il est expliqué, tâche par tâche, comment accomplir les objectifs stratégiques, en s'appuyant sur l'à-propos, le budget, les ressources humaines et le coût de renonciation.

Deborah Drisdell, que vous avez peut-être entendue hier, s'est occupée de tout ça. Elle a trouvé un logiciel, *Mindmap*, qui nous a permis de capter, ranger, organiser et présenter effectivement tout ce que nous faisons. J'ai bien dit : chacune des activités de l'ONF. Nous avons pu organiser chaque élément en regard des objectifs stratégiques. Résultat : un outil des plus précieux grâce auquel nous avons établi nos priorités. Mais ces priorités ont donné lieu à de douloureuses décisions compte tenu de l'argent et des ressources limitées. Nous avons fait des choix. En cours de route, nous nous sommes prononcés pour certaines activités ou dépenses au détriment de certaines autres.

Le meilleur plan opérationnel, les processus budgétaires et la planification organisationnelle les plus efficaces n'auraient mené à rien en l'absence du talent créatif et de l'élan nécessaires pour concrétiser la vision. Je me souviens qu'on m'a présenté une proposition de remaniement complet du site Web que nous avions alors. Tout avait été fait selon des normes très professionnelles : trois grandes entreprises avaient répondu à un appel d'offres lancé en bonne et due forme. Elles allaient venir opérer la métamorphose —un peu à la manière de *Décore ta vie*. Et j'ai dû tourner le dos à cette manière de faire. J'ai dit que c'était certainement le summum de ce qui se faisait aujourd'hui, mais moi, j'étais tourné vers l'avenir. Je ne voulais pas d'un nouveau site Web. Je n'avais que faire des sites Web. Ce qui m'intéressait, c'était de créer une expérience.

J'avais beaucoup réfléchi à ça depuis plusieurs années. J'étais très actif dans l'univers numérique en évolution, tant sur le plan professionnel que personnel, puisque je suis un averse consommateur de contenu diversifié. J'ai dû revenir à des notions de base très simples : qui sommes-nous, qu'offrons-nous et comment nous en tirons-nous? Ce que je reprochais à la proposition qui m'avait été présentée, c'est quelle nous rendait semblable aux autres, qu'elle ne disait rien de ce qui nous est propre dans ce que nous offrons à la population canadienne et au

monde. C'était un simple produit d'entreprise. Mais au bout du compte, ce que nous avions à offrir était très simple : un cinéma. Un lieu où regarder des films. Des films qui parlent de nous. Le site devait l'exposer clairement et proposer une expérience immersive. La navigation devait y être conviviale, car la navigation, c'est le contenu. Et la qualité du site devait rendre son exploration agréable.

Nous avons alors eu des débats enflammés. J'insistais : nous allions offrir nos œuvres gratuitement. Pour la Direction de la distribution, c'était comme si je sonnais le glas de son existence. Nous tirons 40 % de nos revenus des marchés éducatif et institutionnel. La Distribution était terrifiée à l'idée que ces revenus fondraient comme neige au soleil. Tout comme les ventes de cassettes sur le marché consommateur, et ainsi de suite. J'en ai vu, des visages livides. Les revenus de distribution comptent pour environ 10 % de notre budget global et, pour un petit organisme comme l'ONF, en perdre même une partie aurait des conséquences fâcheuses. Mais j'ai tenu mon bout pour diverses raisons. D'abord et avant tout, c'était et c'est toujours gratuit par diffusion en continu; les films ne sont pas téléchargeables. J'étais fermement convaincu que la population canadienne devait avoir accès à cette collection d'une diversité et d'une richesse incroyables, qu'elle lui appartenait. J'étais aussi d'avis que, plus nos œuvres seraient vues et offertes, plus les gens en redemanderaient; notre principal objectif à court terme devait être de mettre en valeur l'une des plus grandes marques médiatiques au monde. Enfin, j'étais, et je suis toujours convaincu, que cette marque ouvrirait de nouvelles perspectives commerciales. Et les choses ont bougé beaucoup plus vite que je ne l'aurais pensé. Nous n'avons connu aucun repli sur le marché de l'éducation. Au contraire, l'accès étant gratuit uniquement pour les particuliers, nous avons conclu avec plusieurs provinces des ententes sur les droits d'utilisation d'<ONF.ca> dans les écoles de ces provinces. Les revenus qui en découlent ne sont pas négligeables.

Quand nous avons été prêts à faire le lancement, nous avons dû faire un autre choix difficile. Nous avons à tout moment plus d'une centaine de projets qui nécessitent des activités de mise en marché. Nous avons l'habitude de disperser nos budgets de mise en marché entre tous ces projets. J'ai dit que nous n'avions

plus les moyens d'agir de la sorte. En effet, 80 % de nos retombées viennent de 20 % de nos activités. Nous devons donc repenser notre mise en marché; nous avons à choisir avec adresse, en toute équité, en nous assurant de maximiser les retombées des projets d'envergure. Nous avons donc épluché nos budgets et réservé une partie importante (compte tenu de nos moyens) à la mise en marché de l'Espace de visionnage en ligne. Et, contrairement à nos habitudes, j'ai décidé que nous travaillerions avec une agence. Nous avons lancé un appel d'offres et une vingtaine des meilleures agences du pays ont manifesté leur intérêt. Nous leur avons expliqué ce que nous attendions d'elles, mais nous leur avons aussi demandé de faire une étude de cas sur la mise en marché d'une œuvre interactive en ligne depuis environ un an — *Filmmaker-in-Residence*, à l'hôpital St Michael's, une œuvre innovatrice qui avait été saluée partout dans le monde et qui avait décroché des prix, dont un Rockie à Banff, un Prix des nouveaux médias canadiens et un Webby. Mais une œuvre à laquelle nous n'avions guère rendu justice sur le plan de la mise en marché.

Nous avons choisi Marketel, une agence montréalaise, et elle a fait un fameux travail parce qu'elle a bien saisi qui nous sommes et ce que nous avons à offrir. Je ne suis carrément pas d'accord avec ce qu'Adam Singer a dit hier, à la table ronde sur la stratégie du numérique, en affirmant que dans l'univers numérique, nul ne peut prétendre à la singularité. Le fait d'accéder à la mondialisation ne signifie pas perdre son caractère distinctif. Avec Marketel, nous avons mis au point un plan habile et relativement peu coûteux. Nous n'avions pas les moyens de nous offrir les médias grand public. Nous avons décidé d'opter pour une campagne en ligne d'un an qui nous permettrait de constituer nos auditoires de base. C'est à Jean-Sébastien Defoy que nous devons cette stratégie. Il y a un mois, il s'est joint à l'ONF à titre de directeur du marketing. Le plan a été fructueux. Non seulement au chapitre du nombre d'adeptes, mais aussi à celui de l'appréciation des auditoires, tous segments démographiques confondus.

Ce succès repose aussi sur une foule d'autres éléments – restructuration organisationnelle radicale, mise en œuvre de nouveaux flux de travaux, recrutement de personnel aux nouvelles compétences, importance accrue de la

formation. Tout aussi important, au chapitre de la programmation, il fallait explorer l'interactivité — la concrétiser. C'est là une tout autre histoire.

Tout au long de ce parcours, il a fallu faire des choix, des choix douloureux, comme l'abolition de postes. Je m'en voudrais de ne pas dire combien il a été important de trouver les bonnes personnes aux bons postes, et que l'équipe de direction qui m'entoure est un remarquable amalgame de gens talentueux; chacun sait se montrer à la hauteur des énormes défis que je lui ai demandé de relever et s'en trouve transformé. De plus, très tôt dans le processus, j'ai rallié le personnel; tous ne voyaient pas nécessairement les choses du même œil que moi ou ne voyaient pas très bien où nous nous dirigeons, mais ils m'ont fait confiance et se sont donnés à 110 %. Autrement, sans eux, rien de tout cela n'aurait vu le jour.

Nous voici maintenant ici, un an plus tard, et le monde a changé pour nous. Nos plans d'avenir sont toujours plus ambitieux, malgré les limites de nos budgets internes, la réduction de nos dépenses et l'érosion globale de nos assises financières qui se poursuit. Le seul vrai danger qui nous guette, c'est de nous asseoir sur nos lauriers en nous disant que nous avons réussi. En fait, nous avons à peine commencé. Mais ça aussi, c'est une tout autre histoire.

Quel sens cela peut-il avoir pour vous? À mon avis, beaucoup.

- Premièrement, le changement doit être un choix conscient.
- Deuxièmement, il faut reconnaître que le changement n'est pas facile. Comme l'a dit John Maynard Keynes, « la difficulté n'est pas de comprendre les idées nouvelles, mais d'échapper aux idées anciennes. »
- Troisièmement, ne faites aucun cas des défaitistes. Dès le 1^{er} avril, la règle du jeu change. Les modalités de financement vous offriront de remarquables possibilités à exploiter. Saisissez-les.
- Quatrièmement, comprenez ce que vous faites le mieux. Ce qui vous réussit superbement, c'est la création. Vous pourrez toujours acquérir les compétences techniques ou recruter le personnel qui les maîtrise. La vision créatrice que vous apportez n'a pas de prix et vous pouvez la transmettre.

- Cinquièmement, vos liens directs avec l'auditoire vous conféreront à l'avenir un avantage inestimable.
- Enfin, vous avez un atout maître — vous avez plus de souplesse qu'une institution et vous pouvez donc réagir plus rapidement.

J'aimerais ajouter un dernier point sur l'importance de ce que nous faisons collectivement, sur la nature de notre pays. Nous entrons dans une ère où l'État-nation n'est plus, où l'idée traditionnelle de nation fondée sur une identité particulière est supplantée. Le Canada y entre de plain-pied en raison de sa démographie et de sa formidable diversité, et ce, bien que nous ne soyons pas à même d'en faire la constatation ici même. La diversité, c'est la force vive qui transformera notre identité aussi profondément que la révolution numérique qui en est, en vérité, le fer de lance. Les valeurs citoyennes démocratiques que partage la population sont véhiculées par la culture, et c'est là un des moyens décisifs et essentiels de reconstruire l'idée de nation sans référence à l'ethnicité. C'est le moyen de rester nous-mêmes. La culture est le moyen d'apprendre à parler, à comprendre et à pénétrer les univers très dissemblables qui forment de plus en plus ce pays qui est le nôtre. Le travail diversifié que nous accomplissons — depuis les émissions sur le mode de vie jusqu'aux œuvres interactives en passant par les documentaires et les dramatiques — consiste à créer qui nous sommes et, plus important encore, à créer la possibilité de ce que nous pouvons devenir. Dans la vie d'une nation, rien n'est plus capital. Merci.