

BCE

BCE

Assemblée générale annuelle
des actionnaires 2009

Transcription de la présentation de George A. Cope
Président et chef de la direction

7 mai 2009

George A. Cope

Bonjour à tous. Je suis heureux que vous ayez pris le temps ce matin de venir ici prendre connaissance des nouvelles concernant votre entreprise, Bell Canada. Tout d'abord, je tiens à vous dire l'honneur que c'est pour moi de diriger votre entreprise, Bell Canada, à un moment où l'avenir s'annonce si prometteur. Et j'espère qu'à la suite de ma présentation d'aujourd'hui, vous partagerez la confiance des employés de Bell dans la capacité de l'entreprise d'aller de l'avant.

Je vais vous parler un peu de notre nouvel objectif, de notre stratégie pour l'atteindre et de la structure que nous avons mise en place en juillet 2008 lorsque nous avons entrepris un changement et une transition au sein de l'entreprise. Je vais également vous faire part de la stratégie claire que nous avons établie en décembre relativement aux marchés de capitaux et de ce que nous réalisons sur le marché en votre nom. Je commenterai aussi brièvement nos résultats du premier trimestre, qui viennent tout juste d'être publiés ce matin. J'espère que cela vous donnera un bon aperçu de la direction dans laquelle nous entraînerons Bell Canada à l'avenir. Alors, allons-y.

D'abord et avant tout, au début de juillet dernier, comme Tom l'a mentionné, nous avons établi un nouvel objectif pour l'entreprise, soit d'être reconnue par les clients comme la première entreprise de communications du Canada. Vous aurez remarqué que nous ne disons pas nos clients, mais bien *les* clients. Nous voulons que les clients de nos concurrents nous perçoivent comme la première entreprise de communications afin, bien entendu, qu'ils décident d'utiliser les services de Bell Canada à l'avenir. Nous avons ensuite établi les cinq impératifs stratégiques dont je vais vous parler ce matin et qui, d'après nous, si nous les exécutons avec succès, garantiront l'atteinte de notre objectif pour vous. Et si nous atteignons notre objectif, nous sommes convaincus que nous serons bien placés pour faire croître le dividende de l'entreprise avec le temps et vous fournir le genre de rendement auquel vous vous attendez en tant que propriétaires de Bell Canada.

Notre premier impératif est donc d'atteindre une structure de coûts concurrentielle. Le deuxième est d'accélérer nos activités sans fil. Le troisième, de tirer meilleur parti de notre position de chef de file dont nous jouissons actuellement dans le secteur du sur-fil. Le quatrième, d'investir nos capitaux dans les réseaux et les services large bande. Et le cinquième, mais non le moindre, est d'accorder une attention passionnée à l'amélioration du service à la clientèle. Dans le cadre de notre présentation de ce matin, nous allons approfondir chacun de ces impératifs stratégiques.

La première chose que nous avons faite lorsque nous avons établi une nouvelle stratégie a été de mettre en place une nouvelle structure de direction pour votre entreprise. Et nous avons fait un grand changement en faisant passer de 17 à 12 le nombre de hauts dirigeants. De ce nombre, quatre nouveaux dirigeants se sont joints à l'entreprise en juillet et les huit autres au cours des trois dernières années. Nous avons de fait accru de deux à trois le nombre de hauts dirigeants responsables du service; nous avons conservé le même nombre de présidents à la tête de nos secteurs en demande, tels que nos activités résidentielles, grandes entreprises et sans fil; et puis nous avons considérablement dégraissé la structure de direction de l'entreprise, passant de sept dirigeants à trois. Nous avons ainsi restructuré l'entreprise afin qu'elle soit davantage axée sur le client et moins sur la structure de direction et, ce faisant, nous avons bien sûr considérablement réduit les coûts.

Parlons maintenant de notre premier impératif stratégique, qui est important pour n'importe quelle entreprise, mais particulièrement pour la nôtre, étant donné nos antécédents de fournisseur monopolistique dans certains secteurs d'activité qui sont maintenant déréglementés. Or donc, l'été dernier, nous avons très rapidement rationalisé l'organisation. Évidemment, cela n'a pas été facile pour les gens qui ne sont plus avec nous maintenant, non plus que pour l'entreprise, mais c'était néanmoins absolument nécessaire pour réaliser notre impératif portant sur la structure de coûts. Dans ces compressions, l'accent a été mis sur les échelons de direction, plutôt que sur les activités de première ligne, auxquelles nous avons carrément rajouté des ressources pour remettre des gens sur la route dans nos véhicules, pour visiter nos clients à domicile, là où nos affaires se passent réellement. Nous avons donc effectué des compressions au niveau de la direction, non pas seulement en faisant passer le nombre de hauts dirigeants de 17 à 12, mais aussi en allégeant de 30 % toute la structure des vice-présidents.

Nous avons examiné le fonctionnement d'autres entreprises dans le monde. La comparaison n'était pas à notre avantage : nous avons 11 paliers hiérarchiques entre le président et le client. Nous avons donc éliminé trois paliers de direction afin de nous rapprocher de la structure d'autres compagnies, de réduire nos coûts et de mettre l'accent sur le client. Cela a touché 2 700 cadres qui ne sont plus chez Bell. Avec l'élimination de ces trois paliers, nous avons

Le jeudi 7 mai 2009

maintenant huit niveaux hiérarchiques à partir du bureau du président – je suis le numéro huit –, puis il y a un président du secteur Sans-fil et, ensuite, il n'y a pas plus de six paliers hiérarchiques entre nous et les gens qui servent nos clients tous les jours. Depuis juin dernier, nous avons donc réduit notre effectif de 3 500 personnes, la majeure partie de ces compressions se situant au niveau de la direction.

Nous avons également institué une culture de rémunération au rendement pour les cadres. Nous n'avons pas vraiment modifié la rémunération de base de vos cadres depuis 2006. De fait, la hausse de leur rémunération au cours des trois dernières années a été basée, et elle le sera autant que possible à l'avenir, sur un salaire variable selon leur rendement, de sorte que nous payons les membres de notre équipe de direction en fonction de leur rendement pour votre compte et nous gardons leur salaire de base bas afin d'avoir la souplesse financière dont nous avons besoin, tout en maintenant une structure de rémunération concurrentielle en payant les équipes de direction à tous les niveaux en fonction de leur rendement.

Nous avons aussi mis en place une offre d'incitation à la retraite. Afin de réduire les coûts, nous avons offert aux employés qui avaient atteint l'âge de la retraite le choix de quitter l'entreprise et, à titre de mesure incitative, nous leur avons offert 12 mois de rémunération. Plus de 1 200 personnes ont accepté cette offre, ce qui fait que d'ici à la fin de l'année, environ un millier d'autres personnes auront quitté Bell Canada. Notre orientation sur le service à la clientèle se poursuit néanmoins, puisque nous ajoutons des ressources de ce côté.

Et l'entreprise que nous détenons, Bell Aliant, a également réalisé une restructuration semblable de sa structure de direction.

Il y a aussi eu beaucoup d'efforts dans un certain nombre d'autres secteurs. Nous avons ainsi fait l'acquisition de 2 000 véhicules au quatrième trimestre. J'estime que cet achat massif a également eu comme effet de donner un bon coup de pouce à notre économie. Nous avons équipé ces véhicules d'une meilleure technologie afin d'être plus efficaces. Nous avons regroupé 40 bureaux en trois campus, de sorte que notre exploitation est plus efficace et, de toute évidence pour vous, nous avons réduit nos coûts immobiliers. Nous investissons ainsi notre argent dans la technologie plutôt que dans l'immobilier.

Nous avons considérablement réduit notre utilisation de services-conseils extérieurs. Il y a trois ans, le coût de ces services s'élevait à un peu plus de 80 millions \$; ce montant sera inférieur à 20 millions \$ cette année. Notre point de vue est fort simple. Si notre équipe de direction ne sait pas ce qu'elle doit faire, nous devons la changer. Nous n'avons pas besoin d'experts-conseils externes pour nous dire comment exploiter l'entreprise, sinon, ce sont eux qu'il nous faut à la direction.

Nous avons fait passer de 47 à 11 le nombre de nos agences de publicité. Je vous en dirai un peu plus tout à l'heure sur le renouvellement de notre marque, mais vous pouvez en constater le résultat ici même dans la salle. J'espère que vous en êtes satisfaits autant que nous. Le changement a certainement été efficace sur le marché et je pense que vous en conviendrez, attrayant.

Nous avons retiré leur carte de crédit aux gens qui n'en avaient pas besoin, ce qui fait 7 000 cartes en moins. Nous avons fait beaucoup d'impartition à l'interne et à l'externe. Nous avons regroupé nos centres d'appels. Nous faisons un peu d'impartition dans ce domaine, mais nous avons eu quelques problèmes avec certains de nos fournisseurs. C'est pourquoi nous rapatrions cette année un million d'appels qui étaient traités en Inde. Avec le temps, nous rapatrierons ainsi en Amérique du Nord un volume considérable d'appels qui avaient été impartis dans des marchés où les choses n'ont pas très bien fonctionné et certains de ces emplois reviendront également à Bell Canada.

(Applaudissements)

Nous avons abandonné des activités non stratégiques, des activités qui, franchement, ne cadraient pas avec nos compétences de base. Nous avons ainsi un groupe axé sur le démarrage de petites entreprises. Mais ce n'est pas dans nos cordes, nous exploitons de grandes entreprises. Cela ne faisait pas partie de nos compétences stratégiques. Nous avons donc abandonné un certain nombre d'entreprises, dont aucune ne faisait d'argent, ce qui nous permettra à l'avenir de consacrer nos capitaux à la croissance de notre entreprise et à la réalisation de nos impératifs.

Ce que nous avons fait ensuite, c'est d'examiner de très près la façon dont nous dépensons vos capitaux. Nous investissons beaucoup chaque année à Bell et à BCE, plus de deux milliards et demi de dollars cette année. Il était donc important d'aligner notre programme d'investissements avec nos impératifs stratégiques. Ce faisant, en épiluchant très rigoureusement la liste des endroits où nous dépensions notre argent, nous avons découvert qu'il nous était possible de dépenser beaucoup moins que dans le passé tout en continuant d'exécuter notre stratégie.

Il y a une statistique que les marchés de capitaux utilisent, ce qu'ils appellent l'intensité du capital, qui est le pourcentage de capitaux dépensés divisés par les revenus. Ainsi, cette année, notre intensité du capital sera d'environ 15 ou 16 %. Comme vous pouvez le voir, cela nous place vraiment parmi les meilleurs de notre catégorie à ce chapitre. Verizon dépense plus que cela. Nos dépenses sont grosso modo équivalentes à celles d'AT&T et largement inférieures à celles de notre concurrent, TELUS. Mais je tiens à m'assurer que vous soyez bien à l'aise avec cela. Nous investissons là où nous devons le faire. Nous ne réduisons pas les investissements dans les secteurs où nous devons investir pour garantir que votre entreprise soit concurrentielle. Nous croyons simplement qu'une approche plus disciplinée en matière d'investissement nous permet d'exécuter nos activités plus efficacement et, à terme, de retourner du capital aux actionnaires d'une manière plus efficace que nous ne l'avons fait dans le passé.

Notre deuxième impératif est d'accélérer nos activités sans fil – un secteur crucial pour Bell. À l'heure actuelle, dans les télécoms, ce secteur reste celui qui connaît la plus forte croissance dans le monde et qui, bien évidemment, change nos vies tous les jours. Nous venons tout juste de publier les résultats de notre premier trimestre ce matin et je suis heureux de signaler que nos ventes brutes ont progressé comparativement à l'année dernière, malgré la conjoncture difficile. La clientèle la plus précieuse dans le secteur du sans-fil est celle des services postpayés. Il s'agit des clients qui reçoivent une facture mensuelle par opposition aux clients des services prépayés qui paient au moyen d'une carte. Les clients les plus précieux pour vous, en tant qu'actionnaires, sont ceux des services postpayés. Eh bien, leur nombre a augmenté d'une année sur l'autre.

Il y a toutefois eu une diminution dans la valeur mensuelle des factures de nos clients, motivée à coup sûr par la situation économique. Les gens font de toute évidence plus attention à leurs dépenses. C'est pourquoi le montant que les clients dépensent en dehors de leur allocation mensuelle a diminué. Nos revenus ont donc décliné. Mais globalement, notre performance au chapitre de la marge du BAIIA s'est améliorée, de sorte que notre rentabilité a augmenté. Et je pense que vous pourrez constater que nos résultats financiers dans le sans-fil se défendent fort bien comparativement à ceux de nos concurrents.

Nous avons encore du travail à faire dans ce segment pour accroître notre part de marché et un certain nombre d'initiatives sont en cours pour ce faire. L'une des choses que nous avons faites récemment, c'est d'annoncer la première entente du genre en Amérique du Nord avec la LNH, qui nous accorde l'exclusivité de contenu vidéo sur nos dispositifs sans fil. Ainsi, si vous voulez voir une reprise des faits saillants du match des séries éliminatoires Pittsburgh-Washington, c'est disponible en exclusivité au Canada sur les téléphones de Bell Mobilité.

Et nous assistons à une explosion de la messagerie texte. En fait, pour la première fois, le mois dernier, nous avons transmis un plus grand nombre de messages texte que d'appels téléphoniques sur nos téléphones mobiles. Les chiffres sont effarants. En conséquence, les revenus tirés de nos services de données – nous comptabilisons tout cela comme tel – ont progressé de 36 % par rapport à l'année dernière. Cette année, au Canada, nous croyons que la valeur du marché des services de données sans fil dépassera les 3 milliards \$, alors qu'il y a cinq ou six ans, ce marché n'existait tout simplement pas. La croissance dans le secteur du sans-fil est donc importante et nos investissements dans ce secteur sont à l'avenant.

Accroître notre part du marché du sans-fil est important, c'est pourquoi plus tôt cette année, en janvier, nous avons annoncé l'acquisition des magasins La Source. C'est un détaillant que, j'espère, vous connaissez tous et qui possède 760 points de vente à l'échelle du Canada. Les magasins La Source continueront d'être exploités sous leur propre bannière. Mais pourquoi est-ce important pour vous en tant qu'actionnaires? C'est parce que jusqu'à présent, La Source vendait exclusivement des produits Rogers – tous les produits sans fil de Rogers, ainsi que ses produits du câble et de la téléphonie. À compter du 1^{er} janvier prochain, ce ne sera plus le cas, ces 760 magasins ne vendront que des produits Bell. En outre, ils distribueront d'autres marques que nous détenons, dont je vous parlerai dans un instant. Et vous pouvez constater ce qui s'est produit avec le réseau de distribution de Bell au Canada grâce à cette acquisition. Nous étions à la traîne de nos concurrents en matière de distribution, alors que maintenant nous les devançons. C'est pourquoi

Le jeudi 7 mai 2009

nous avons fait cet investissement. Les magasins continueront d'être exploités sous la bannière La Source. Sauf que lorsque vous y entrez en février ou en mars prochain, vous devriez voir beaucoup de produits Bell et aucun de Rogers. Si vous en voyez, faites-moi parvenir un courriel parce que nous sommes censés les convertir à Bell.

Un autre élément clé de nos efforts pour accélérer le sans-fil annoncé ce matin – à sept heures – c'est l'acquisition de l'autre moitié de Virgin Mobile que nous ne détenions pas. Virgin Mobile devient ainsi une deuxième marque pour nous dans le secteur du sans-fil, en plus de Bell et ce qui est connu comme la marque Solo.

Dans le secteur du sans-fil, chaque télécommunicateur possède dorénavant deux marques majeures. Rogers a Rogers et Fido. TELUS a les marques TELUS et Koodo. Nos relations avec Virgin étaient excellentes. Nous avons pensé qu'il était important d'assumer le contrôle complet de cet actif et nous avons donc conclu une relation de gestion de la marque à long terme avec Virgin. Nous assurerons la commercialisation de Virgin Mobile, maintenant détenue à 100 % par vous, les actionnaires. Et les produits Virgin seront également offerts dans les magasins La Source en janvier. Nous nous attendons ainsi à ce que les ventes de produits sans fil de La Source augmentent non seulement en raison de l'arrivée des produits Bell, déplaçant ceux de Rogers, mais aussi de ceux de Virgin. Nous pensons que cela nous aidera aussi sur le marché des jeunes, puisque cette marque est reconnue dans le monde entier comme une excellente marque pour les jeunes.

Nous avons déboursé un peu plus de cent millions de dollars pour cet actif et vous pouvez être assurés que nous n'aurions pas pu acquérir autant de clients sur le marché à meilleur prix. Ainsi, encore une fois, cela accélère nos activités sans fil.

Le prochain segment de notre odysée dans le sans-fil aura lieu en 2010 lorsque nous lancerons un tout nouveau réseau sans fil, connu sous le nom de HSPA. Ce que vous devez savoir, c'est que cela nous amènera à la prochaine génération des services de données sans fil haute vitesse ainsi que de la téléphonie sans fil. Et nous le ferons en collaboration avec un concurrent, TELUS. Ce que nous avons décidé de faire pour réduire l'utilisation des capitaux de nos actionnaires, c'est de diviser le pays en deux pour ce qui est de l'édification du réseau. Les clients n'en sauront rien. S'ils sont avec Bell, ils le seront à l'échelle nationale et ils ne sauront pas qu'ils font aussi affaire avec TELUS. De la même manière, les clients de TELUS ne sauront pas qu'ils font affaire avec Bell. Mais en ce qui vous concerne, le fait de procéder ainsi nous fait économiser 500 millions \$. Et nous construisons le réseau plus rapidement, 4 000 stations cellulaires seront activées tout juste avant les Jeux olympiques, avec l'arrivée sur le marché d'un tout nouveau réseau sans fil au début de l'année prochaine. Voilà pour notre odysée sans fil et ce que nous essayons de réaliser dans ce secteur.

Le prochain impératif est l'accélération du secteur du sur-fil en y exploitant notre position historique de chef de file. L'un des secteurs où nous continuons de voir de l'amélioration, c'est le taux des pertes de lignes téléphoniques. Maintenant, vous me direz, en tant qu'actionnaires, pourquoi se féliciter d'en perdre moins par opposition à n'en perdre aucune? Pour le comprendre, il faut revenir trois ou quatre ans en arrière lorsque nous avions toujours un monopole réglementé où le service téléphonique local était entièrement assuré par Bell. Le marché a été déréglementé et nos concurrents du câble nous livrent maintenant concurrence tous les jours dans le secteur de la téléphonie. Et, au début, ils nous ravissaient beaucoup de clients. Ils en prennent toujours trop, parce que nous ne voulons en perdre aucun. Mais le nombre de clients que nos concurrents nous ravissent diminue de trimestre en trimestre et c'est le sixième trimestre consécutif où ce nombre a diminué. Et laissez-moi vous dire que nous sommes l'un des très rares télécommunicateurs en Amérique du Nord qui voient ce nombre diminuer d'une année sur l'autre. C'est que les clients qui nous ont quittés commencent à nous revenir parce qu'ils s'aperçoivent que le service téléphonique que nous offrons est sans égal. Vous pouvez donc vous attendre à ce que ce chiffre continue de diminuer à mesure que nous exécuterons notre stratégie à l'avenir.

L'un des secteurs de croissance pour nous est notre produit de télévision; auparavant connu sous le nom de Bell ExpressVu, c'est maintenant Bell Télé. Accélérer cette croissance est important et nous avons connu un excellent premier trimestre. Les revenus ont progressé et nous avons maintenant 1,8 million d'abonnés à notre service de télévision au Canada. J'espère que vous utilisez Bell Télé et, si oui, vous savez que notre produit HD est sans égal sur le marché canadien. C'est pourquoi nous avons l'un des plus faibles taux de désabonnement du secteur de la télé au Canada. Ce produit de notre groupe progresse donc dans la bonne direction et nous avons enregistré un très solide premier trimestre.

Le jeudi 7 mai 2009

Pour continuer à faire croître nos canaux de distribution et le nombre de nos abonnés, nous avons conclu une entente unique qui a été annoncée ce matin, et que TELUS annoncera aujourd'hui, je crois, lors de son assemblée annuelle dans quelques heures. Cette entente fait de TELUS un distributeur de notre service Bell Télé dans l'Ouest du Canada. Le service sera renommé TELUS TV, ce qui fera de TELUS une sorte de grossiste de notre produit. Alors, si vous êtes abonné au service téléphonique résidentiel de TELUS dans l'Ouest – un marché, comme vous le savez, où nous ne sommes pas présents – vous aurez maintenant accès à TELUS TV. Et bien entendu, de notre point de vue, TELUS nous versera tous les mois une partie du montant qu'elle collectera auprès de ses clients.

Nous poursuivrons quand même nos activités dans l'Ouest du Canada. Il vous faut savoir que nous avons actuellement plus d'un million de clients de nos services sans fil et de télévision dans l'Ouest. L'entente avec TELUS élargit toutefois notre réseau de distribution. En outre, à compter de janvier prochain, le service Bell Télé sera offert dans les magasins La Source de l'Ouest du Canada. Nous étendons ainsi nos canaux de distribution de manières créatives. Nous faisons ainsi alliance avec notre concurrent avec lequel nous livrons concurrence tous les jours dans le secteur du sans-fil et nous en faisons l'un de nos distributeurs dans l'Ouest. Nous pensons que cela favorisera avec le temps la valeur pour nos actionnaires.

Dans les activités sur fil, le secteur d'investissement probablement le plus important pour nous au cours des cinq prochaines années sera ce que nous appelons la large bande, ou l'Internet si vous préférez. Nous sommes en voie d'acheminer la fibre optique à tous les voisinages parce que la demande pour l'Internet croît à un rythme renversant. En fait, je disais hier aux membres de notre conseil d'administration qu'à vingt heures, il y avait sans doute plus de gens qui naviguaient dans Internet qu'il n'y en avait devant leur téléviseur. L'utilisation de l'Internet est en pleine explosion et nous investirons environ un milliard de dollars au cours des cinq prochaines années pour acheminer la fibre optique jusqu'aux voisinages. C'est ce que nous appelons la fibre jusqu'au nœud. C'est un terme technique. En acheminant la fibre optique plus près de votre domicile, cela améliore la vitesse et la performance d'Internet et, au bout du compte, cela nous permettra d'offrir à l'avenir des choses comme un service vidéo complet par Internet. Nous allons consacrer une large partie de nos capitaux à cet investissement dans l'Internet où, là aussi, nous livrons concurrence tous les jours aux câblodistributeurs.

Du côté du marché d'affaires, je veux juste vous rappeler que le Canada fonctionne grâce à Bell. Nous sommes chanceux de compter sur des clients éprouvés. Évidemment, les grandes entreprises du Canada choisissent Bell comme fournisseur. Ce qui est important pour nous dans une conjoncture difficile. Au premier trimestre, la rentabilité de notre groupe Grandes entreprises est demeurée stable. Il n'y a pas beaucoup de croissance de ce côté mais, de manière plus importante, nous maintenons des relations très, très importantes pour vous sur le marché avec des entités clés au Canada.

Notre quatrième impératif stratégique, maintenant : investir dans les réseaux et les services large bande. Vous aurez sans doute remarqué un thème récurrent jusqu'ici, l'orientation sur les investissements dans l'Internet, le sans-fil ou l'Internet à domicile. Savez-vous pourquoi? Parce que, comme je l'ai mentionné, l'explosion d'Internet est vraiment remarquable et nous en faisons partie. Nous sommes le principal fournisseur large bande du Canada. Si vous additionnez nos accès à Internet chez Bell et chez Bell Aliant, et certaines de nos relations sans fil, nous avons plus de trois millions de clients à l'heure actuelle au Canada. Nous nous attendons à ce que d'ici à 2012, 90 % de ce trafic sur Internet soit de la vidéo.

Toujours sur le marché d'affaires, les produits de vidéoconférence sont tout à fait incroyables. Vous avez vraiment l'impression d'être sur place. Les déplacements vont donc diminuer, ce qui accroîtra l'efficacité des entreprises, et nous allons, c'est certain, vendre plus de services de vidéoconférence.

Et finalement pour ce qui est du sans-fil, il y a l'explosion de la popularité des téléphones intelligents. Nous avons une grande entreprise au Canada aujourd'hui qui fabrique les BlackBerry et, de toute évidence, nous en vendons beaucoup ainsi que d'autres produits sur le marché.

Nous investissons donc dans trois plates-formes. La plus grande partie possible de notre capital est consacrée à ces trois secteurs : un nouveau réseau sans fil, la fibre jusqu'au voisinage pour l'Internet et l'exploitation de notre position de chef de file sur le marché grandes entreprises, nous assurant que les compagnies disposeront à l'avenir de la bonne technologie, des services de données et de l'accès à Internet dont elles auront besoin.

Le jeudi 7 mai 2009

Notre cinquième impératif stratégique – et certainement pas le moindre comme je l'ai dit – est l'amélioration du service à la clientèle. Le marché est très concurrentiel et nous devons modifier notre façon de faire en matière de service, ce que nous avons commencé à faire très rapidement depuis un an. Nous avons passé beaucoup de temps à la fin de 2007 et au début de 2008 à élaborer un nouveau modèle de service en vue d'améliorer notre service à domicile, dans nos centres d'appels, dans nos magasins et aussi au niveau du libre-service. Il reste certes encore beaucoup de chemin à faire. Nous venons seulement d'entamer notre périple, mais je veux vous faire part d'une partie de l'élan que nous avons commencé à constater.

Tout d'abord, à la fin de l'année dernière, nous avons lancé sur le marché notre promesse de réparation du service le jour même ou le lendemain alors que, jusque-là, si vous aviez un produit, que ce soit l'Internet, la télévision ou le téléphone, une réparation pouvait prendre de trois à huit jours. Nous nous présentons maintenant à votre domicile le jour même ou le lendemain pour réparer vos services, sans frais. Et, cinq mois après le lancement du programme, je suis heureux de déclarer que 95 % des réparations pour nos clients sont effectuées le jour même ou le lendemain. Bien entendu, cela ne peut qu'améliorer la réputation de notre entreprise en matière de service et contribuer à fidéliser davantage la clientèle de Bell.

Nous avons aussi lancé l'installation express en vertu de laquelle si vous achetez un produit Bell aujourd'hui – et nous comprenons que vous soyez impatient – vous voulez que ce produit soit installé chez vous au plus vite; eh bien, nous offrons l'installation express, à un coût de 59 \$. Si vous ne voulez pas payer de supplément, nous l'installerons sans frais deux jours plus tard. Juste le fait de pouvoir offrir ce choix aux clients modifie du tout au tout nos conversations avec eux.

Puis du côté d'Internet, à dire franchement, pour la plupart d'entre nous, c'est devenu trop compliqué d'installer ce genre de service à la maison. Jusqu'à la fin de l'année dernière, lorsque vous achetiez notre accès à Internet, nous vous expédions un modem par la poste. Et à moins d'avoir la bonne personne à la maison, vos chances de réussir à le brancher, du moins ces jours-ci, étaient plutôt minces. Maintenant, plutôt que de simplement vous poster le modem, nous offrons ce que nous appelons l'Installation Internet complète par un technicien qui se rend chez vous pour installer le service Internet et pour s'assurer que vous partiez du bon pied avec Bell.

Pour ce qui est du segment grandes entreprises, au premier trimestre, il y a eu 18 % moins de pannes des services de données comparativement à l'année dernière, ce qui est d'importance considérable pour le type de clients dont nous avons parlé plus tôt.

En tant qu'actionnaires, ce sont les résultats qui vous intéressent; eh bien, nous commençons à en voir. Maintenant que le taux de réparation le jour même ou le lendemain est de 95 %, il est intéressant de voir chuter le nombre d'appels à notre service de réparation, qui a diminué de 14 %. Le service se paie ainsi de lui-même. Et le taux de satisfaction à l'égard de notre service de réparation a grimpé à 87 % au premier trimestre, soit le meilleur taux global de satisfaction depuis quatre ans que je suis à Bell. S'il reste encore beaucoup de chemin à parcourir, nous sommes sur la bonne voie et nous faisons de réels progrès – et il y en aura d'autres.

Nous allons instaurer ce que nous appelons les SPA dans nos magasins. Ne craignez rien, nous n'allons pas nous lancer dans une nouvelle entreprise. C'est ce que nous appelons Service et produits – assistance. Dans chacun de nos magasins, vous pourrez obtenir du service pour les produits sans fil. Nous avons commencé à déployer ce service et je pense que, d'ici à la fin de l'année, une trentaine de magasins auront leur SPA. Puis, du côté du service sur fil pour le marché consommateurs, vous entendrez parler de notre service de conseillers aux déménagements, en vertu duquel, si vous avez trois produits de Bell, nous allons personnellement nous occuper de leur déménagement pour vous avec aussi peu de complications que possible dans votre vie. Parce que, comme nous le savons tous, déménager n'est jamais plaisant et nous voulons essayer de faire en sorte que notre partie de cet événement se déroule aussi bien que possible.

Alors, voilà donc nos cinq impératifs stratégiques et l'orientation que nous essayons d'imprimer à votre entreprise à l'avenir.

Par ailleurs, nous avons lancé le renouvellement de la marque en juillet dernier. Vous savez, une partie de cela concerne le positionnement, mais c'est aussi une question d'économie. Ainsi, il n'y a plus de Sympatico, d'ExpressVu, de services résidentiels. Tout tourne autour de Bell – Bell Internet, Bell Télé, Bell Téléphonie –, une seule entreprise, Bell. Nous

Le jeudi 7 mai 2009

avons axé nos ressources et tout ce que nous faisons sur Bell. Comme je l'ai indiqué tout à l'heure, cela nous a permis de faire passer de 47 à 11 le nombre de nos agences de publicité, en mettant complètement l'accent sur le meilleur nom dans le secteur des télécoms au Canada, Bell.

Histoire de nous amuser un peu, j'ai pensé que nous pourrions vous montrer quelques annonces, trois messages que nous avons déjà passés ou qui roulent en ce moment. Je ferai ensuite quelques autres commentaires au sujet des marchés de capitaux. Alors, passons ces annonces. Merci.

[Présentation des annonces publicitaires]

(Applaudissements)

Ainsi donc, ce sont là quelques-unes des annonces qui mettent en vedette la nouvelle marque. Et, franchement, les commentaires ont été très positifs. On peut faire tant de choses avec notre nouveau slogan, mais j'y reviendrai à la fin. Plus important encore, nous voulions terminer en parlant des Jeux olympiques pour vous rappeler que nous en sommes l'un des commanditaires. Toutes les télécommunications, tout l'Internet et toutes les émissions diffusées dans le monde entier le seront par l'intermédiaire de Bell Canada. Nous avons plus de 400 employés là-bas en ce moment qui travaillent déjà à la livraison des Jeux olympiques au reste du monde et pas seulement au Canada. Il reste 281 jours avant le début des Jeux et, en passant, j'espère que vous prévoyez être de la partie.

Permettez-moi maintenant de changer de sujet – après tout, il s'agit d'une assemblée des actionnaires – et de parler un peu de notre modèle de structure financière sur le marché à l'avenir. Nous avons établi trois priorités sur le marché pour vous, les actionnaires. Tout d'abord, maintenir un solide profil de crédit. Nous assurer de maintenir notre bonne cote de placement en tant que société ouverte. Cote qui a d'ailleurs été confirmée plus tôt cette année par les agences d'évaluation du crédit.

Nous assurer aussi de disposer d'amples liquidités, particulièrement à la lumière de la situation actuelle sur les marchés de capitaux. Même si les choses semblent s'améliorer quelque peu, il reste très difficile de prédire ce qui va se passer dans les prochains mois. Votre conseil d'administration se montre donc très prudent dans la façon dont nous gérons notre capital. Vous devez savoir que votre entreprise a en caisse un peu plus de 2,2 milliards \$ et que nous allons utiliser ces fonds pour rembourser notre dette au fil de l'année. Et puis, tous les fonds excédentaires disponibles iront bien sûr à l'augmentation de notre dividende et au rachat d'actions pour vous.

Nous avons donc commencé à appliquer ce modèle. Comme je l'ai mentionné plus tôt, nous avons augmenté le dividende de 5 % en février. Il n'y a pas beaucoup d'entreprises canadiennes qui ont ainsi augmenté leur dividende au premier trimestre cette année. Alors, j'espère que cela vous donne une idée du sentiment de confiance qui anime votre conseil d'administration à l'égard des perspectives de votre entreprise.

Nous venons tout juste de terminer le rachat d'actions. Nous l'avons annoncé aujourd'hui. Plutôt que de prendre un an pour ce faire, nous avons procédé très rapidement afin que vous, en tant qu'actionnaires, puissiez en profiter grâce à une dilution moins grande de notre bénéfice et à une utilisation plus efficace de cet argent. Le rendement de ce programme de rachat pour vous, c'est que nous avons racheté ces actions au prix de 24,60 \$ au cours de cette période.

Nous avons également annoncé aujourd'hui une nouvelle facilité de crédit. En règle générale, ce n'est pas possible à Bell, étant donné que nous sommes si gros, et sur les marchés de capitaux actuels, c'est toute une réalisation. Nous avons ainsi annoncé le renouvellement d'une facilité de crédit de 1,4 milliard \$ sur trois ans. Et comme je l'ai mentionné, nous utiliserons un milliard et demi de dollars des fonds dont nous disposons pour rembourser des emprunts venant à échéance cette année. Notre but est vraiment très clair. Nous voulons vous retourner de l'argent avec le temps en augmentant notre dividende et en rachetant des actions dès que nous le pourrons. Avec un tel modèle de croissance du dividende, nous espérons avec le temps, et avec l'exécution de nos impératifs stratégiques, vous offrir une valeur appropriée en tant qu'actionnaires.

Rapidement en terminant, nous venons tout juste de publier nos résultats du premier trimestre. Je veux que vous sachiez que ces résultats sont conformes à notre plan. Nous avons répondu aux attentes des investisseurs. Je pense que c'est ce que vous pourrez lire dans les journaux demain. Notre bénéfice net a progressé de 50 % d'une année sur l'autre, pour

Le jeudi 7 mai 2009

atteindre 377 millions \$. Mais ce que les investisseurs regardent de très près, c'est la façon dont nous maintenons notre marge, qui est de 39,4 %, et aussi notre BAIIA, qui représente en réalité les fonds tirés de notre exploitation. Est-il en croissance ou stable dans la conjoncture difficile où nous sommes? Eh bien, il est stable et nous pensons que nos résultats ce trimestre se compareront très bien à ceux de nos concurrents au Canada et en Amérique du Nord. Alors, à vous les actionnaires, je vous dirais que notre performance est conforme à nos prévisions.

En conclusion, qu'est-ce qui a changé depuis le mois de juillet 2008? Eh bien, beaucoup de choses. Une orientation claire sur les coûts, avec une nouvelle structure organisationnelle, l'élimination de trois paliers de direction, l'ajout de nouvelles ressources en matière de service, le regroupement en une série de campus, le regroupement des centres d'appels et l'abandon d'activités non stratégiques. Ainsi que nos impératifs stratégiques avec une série d'investissements associés à chacun d'eux. De manière plus importante, le lancement de nouvelles initiatives en matière de service, comme les réparations le jour même ou le lendemain, l'installation express et l'installation Internet complète. Ensuite, depuis 90 jours, trois annonces : l'acquisition des magasins La Source; une nouvelle entente de distribution avec TELUS dans l'Ouest du Canada pour notre produit de télévision; et, ce matin, l'acquisition complète de Virgin Mobile, qui nous permettra d'accélérer nos activités sans fil en adoptant une approche multimarques.

Et enfin, ce qui vous importe avant tout, c'est la qualité de notre rendement. Et en cette année de marchés de capitaux difficiles, vous pouvez constater que BCE a mieux fait que l'indice des télécoms au Canada. Je dois vous mentionner que nous figurons aussi dans cet indice des télécoms. Alors, si vous soustrayez nos résultats, cela signifie évidemment que nous réussissons mieux relativement aux autres. Nous progressons donc dans la bonne direction. Et comme le dit si bien notre nouveau slogan, la vie est Bell. Merci beaucoup de votre attention.