

International Institute of Communications

Conférence annuelle 2009

« Les tendances dans les communications mondiales :
faire face à l'imprévisible »

**« La résurrection de Vidéotron, le succès de la
convergence chez Quebecor Media et des réseaux
de télécommunications évolués pour assurer le
succès de l'économie numérique »**

Allocution de Pierre Karl Péladeau

Président et chef de la direction

Quebecor inc.

Montréal, le 26 octobre 2009

Bonjour à tous. Good morning everyone.

Je suis très heureux d'avoir le privilège de m'adresser aujourd'hui à un auditoire international intéressé par un sujet si fondamental que le succès de l'économie numérique, un sujet qui est au cœur de mes préoccupations : c'est-à-dire le déploiement sur tous les territoires de la planète de réseaux de télécommunications évolués performants.

First of all, for those who may not be familiar with our company, I would like to introduce Quebecor Media.

We are a communications conglomerate with operations in North America, Europe and Asia. Quebecor Media owns a large array of companies that operate in four main focus areas: media, retail and distribution, entertainment and publishing.

As you can see, we know a thing or two about business in the brick-and-mortar world as well as in the digital world.

Our whole business environment is highly competitive. We're thriving in spite of a fluctuating regulatory environment, and one that is not necessarily always in phase with the evolving environment it tries to regulate.

We compete for revenues and for customers. We compete by staying technologically alert and by being aggressively innovative.

We need to be the best we can be. In order to stay on top, we need to devise integrated, yet flexible strategies that enable us to leverage all our assets.

J'aimerais vous entretenir de deux formidables succès qui sont pour moi une immense source de fierté : la résurrection de Vidéotron et la convergence chez Quebecor Media.

Dans les deux cas, nous avons confondu les sceptiques et fait mentir les oiseaux de malheur. Nous avons relevé avec brio ces défis dans lesquels plusieurs voyaient une sorte de Waterloo en puissance.

Lorsque nous avons acquis Groupe Vidéotron en 2000, la marque Vidéotron était associée à des perceptions négatives. L'entreprise arborait encore l'arrogance du monopole qu'elle n'était pourtant plus depuis trois ans. Le produit offert s'appuyait sur une technologie analogique devenue désuète et les clients étaient traités comme de simples abonnés.

Il a fallu modifier cette culture d'entreprise, parce que la concurrence émergente des distributeurs par satellite disposait de moyens financiers considérables et nous faisait déjà très mal.

Nous devons modifier du tout au tout l'expérience-client et, simultanément, faire passer Vidéotron à l'ère numérique.

La marque Vidéotron est devenue aujourd'hui synonyme de qualité et de respect des clients. Nous avons compris que le service à la clientèle devait devenir pour nous une priorité absolue et nous l'avons érigé en élément différenciateur.

Lors de notre arrivée, le service de télévision numérique de Vidéotron comptait moins de 100 000 clients. Aujourd'hui, ils sont plus d'un million de clients à avoir choisi ce service.

Pourquoi?

Parce que nous les avons écoutés et que nous avons su combler leurs attentes en leur proposant les dernières technologies disponibles.

Face à la multiplication des plateformes de consommation de programmation et de la fragmentation des auditoires qui découlent de la révolution numérique en cours, nous avons permis aux citoyens, maintenant libérés de la contrainte des grilles horaires, d'écouter les émissions de leur choix, quand bon leur semble.

En investissant dans la programmation offerte en vidéo sur demande à nos clients, nous leur proposons encore davantage d'émissions de qualité.

Aux émissions québécoises que nos concitoyens affectionnent tout particulièrement, nous avons ajouté récemment de grandes séries américaines telles *Medium*, *Numbers*, *Prison Break* et *24*.

Et nous connaissons beaucoup de succès.

Au cours de la semaine terminée le 16 octobre dernier, c'est plus de 1,600,000 commandes gratuites qui ont été passées par nos clients sur le service Illico sur demande, sur une base installée en numérique de 1,000,000 de clients. Non seulement, un plus grand nombre de clients utilisent-ils notre service de vidéo sur demande cette année par rapport à l'année dernière, mais le taux de commandes par terminal a également augmenté de 30 % cette année.

Il est par ailleurs particulièrement révélateur de constater que les dix émissions les plus populaires en vidéo sur demande gratuite au cours de cette même semaine sont toutes des productions canadiennes diffusées sur notre réseau TVA. C'est ce que l'on appelle dans notre jargon du « catch up TV ».

Ces données permettent de comprendre toute l'importance de l'écosystème canadien de distribution et de production de programmation.

La production alimente bien sûr la distribution, mais un système de distribution qui sait s'adapter efficacement aux modifications de comportement de consommation, qui résultent

des nouvelles technologies, ne peut que générer un accroissement de la consommation de programmation canadienne de qualité, dans un cadre qui a des retombées économiques permettant le développement et l'épanouissement de nos industries culturelles.

Il est primordial que les autorités réglementaires canadiennes saisissent bien cette dynamique et mettent en place les conditions qui assureront le succès de nos entreprises de distribution.

À défaut, j'ai bien peur que le système canadien de radiodiffusion doive bientôt céder toute la place à l'Internet.

Parlant d'Internet, aujourd'hui, plus d'un million de clients adhèrent à l'un des services d'accès Internet de Vidéotron, dont certains figurent parmi les plus rapides au monde.

Vidéotron offre aussi le service de téléphonie filaire par câble. En moins de quatre ans, nous avons réussi à arracher plus de 950 000 foyers au monopole traditionnel, les Québécois ayant pu véritablement pour la première fois se réjouir d'une baisse du prix d'abonnement, sans compter une réduction de 50 % des frais d'interurbain.

Suite logique, Quebecor Media annonçait donc en avril 2007 son intention d'investir dans la construction d'un réseau de télécommunications sans fil de dernière génération.

À cette époque, Quebecor avait multiplié les représentations auprès des pouvoirs publics afin de mettre en lumière le retard du Canada dans le sans-fil, sur le plan technologique, sur le plan des services et sur le plan des coûts. Les consommateurs canadiens souffraient clairement de l'absence criante d'une offre concurrentielle.

Nos représentations ont porté fruit et le gouvernement a consenti à mettre en place des conditions favorables à l'entrée en scène de nouveaux joueurs.

Je tiens à remercier particulièrement le ministre de l'Industrie de l'époque, l'Honorable Jim Prentice, d'avoir eu la clairvoyance de favoriser un mécanisme permettant d'assurer aux Canadiens et aux Québécois de bénéficier d'un nouvel environnement concurrentiel dans le domaine des communications sans fil.

Lors des enchères de spectre de l'été 2008, nous avons pu acquérir des licences d'exploitation pour des services sans fil évolués, au prix de 555 millions de dollars.

By enabling the emergence of a truly competitive environment, the canadian government really acted in the best interest of all Canadians.

The proceeds from this auction brought in a staggering four billion dollars to the public coffers – yes, four billion dollars, which is three times what the government expected to reap initially.

This is a particularly exciting project for us. First of all, it will level the playing field and bring Canadian citizens and businesses up to par with their international counterparts. The sea has been parted. The promised land awaits.

D'ici la fin de l'année 2010, nous aurons investi près d'un milliard de dollars et créé mille nouveaux emplois qui nous permettront d'offrir aux Québécois un réseau et des services de communication sans fil de dernière génération. Ces nouvelles technologies participeront à des investissements de plus de 2 milliards de dollars au cours des 3 prochaines années qui s'ajoutent aux investissements de plus de 2 milliards de dollars effectués par Vidéotron pour le bénéfice de ses clients au cours des 5 dernières années.

Évidemment, je ne parle pas d'un service de téléphonie sans fil, mais bien d'un service de communication sans fil, vous l'aurez bien compris, car, vous le savez, cette nouvelle génération technologique offrira beaucoup plus que la simple téléphonie.

En fait, si nous avons décidé d'investir tant d'argent dans cette aventure, c'est qu'elle constitue l'aboutissement logique de notre modèle d'affaires, la nouvelle avenue de la convergence.

Ce qui m'amène à vous parler des succès de Quebecor Media avec la convergence, un territoire sur lequel tant de géants internationaux ont connu des échecs cuisants et retentissants.

À quoi attribuer notre propre succès alors que tant d'autres s'y sont cassé les dents ? La réponse se trouve dans une combinaison de facteurs.

Tout d'abord, nous tenions à conserver l'identité propre de chacune de nos filiales. La synergie ne devait pas s'obtenir au détriment de l'âme des marques individuelles.

Il nous fallait fédérer les filiales au sein de projets porteurs en misant sur la complémentarité de leurs expertises spécifiques, mais aussi en tirant pleinement parti des technologies émergentes.

Ensuite, nous avons développé des produits porteurs, susceptibles de se voir déclinés sur plusieurs plateformes. Nous avons choisi d'offrir une expérience riche et constamment renouvelée au public. Notre connaissance intime de notre marché et du star système que nous contribuons fortement à y maintenir nous permettent une approche par marque.

Par exemple, aujourd'hui, une émission de télé n'est jamais seulement une émission de télé : elle se décline sur le Web et sur la vidéo sur demande, ses comédiens ou ses animateurs se racontent dans nos magazines, publient des livres dans nos maisons d'édition, lancent disques et DVD que nous produisons et participent à d'autres émissions de variétés et événements spéciaux.

Par ailleurs, rappelons-nous le contexte dans lequel la convergence nous est apparue souhaitable et nécessaire.

Les sources de revenus des plateformes traditionnelles se tarissaient. La fragmentation des auditoires devenait irréversible. La seule façon dans ces conditions de rejoindre des auditoires comparables et de maintenir la profitabilité globale de nos composantes, c'était de développer des produits capables d'aller chercher le public, ou plutôt les publics, là où il(s) se trouvai(en)t désormais. Il fallait tout simplement faire plus avec moins.

Il importait aussi de diluer le risque en le faisant partager à un plus grand nombre de nos filiales. En investissant dans un projet, chacune tenait à s'assurer de la production d'une déclinaison propre à sa plateforme principale.

Un tel virage est impensable sans un changement de culture organisationnelle. Il fallait développer une culture de collaboration, de partage et d'innovation.

Je lève mon chapeau à tous mes collègues qui ont quitté leur zone de confort pour sauter à pieds joints dans l'aventure.

Cela dit, rien de tout ça n'aurait été possible si le public nous avait boudés. Or, il en a redemandé encore et encore.

Cette convergence a eu des retombées économiques non seulement pour les filiales de Quebecor Media, mais également, et c'est extrêmement important, pour une foule d'autres entreprises, d'artisans, d'artistes et de créateurs qui ont participé au succès des contenus diffusés par nos diverses plateformes.

Nous avons favorisé le développement d'industries culturelles qui font du Québec une société distincte.

Nous avons obtenu plusieurs succès, mais laissez-moi vous décrire brièvement l'une de nos plus grandes réussites.

Star Académie is a very good example of our success with convergence. It is the French-Canadian version of the international TV format Star Academy. It was launched in 2003, renewed in 2004, 2005 and more recently in 2009.

It is aimed primarily at the Quebec television audience. In more or less the same vein as American Idol, it features a roster of young would-be performers competing for the title of Best singer.

Our integrated promotional strategy enlisted most of Quebecor Media components.

The result was an unequalled multiplatform convergence effort that sent ratings through the roof. It is a television phenomenon with an average audience of 2.4 million viewers for its weekly variety shows, with peaks at 3 million viewers. That's an 80% market share for a population of 6 million francophones. It is the number one television show in Quebec and it is broadcast by our very own TVA TV network. The contestants' every move could be watched 24 hours a day on Webcams exclusive to subscribers to the Internet access service of Videotron.

Votes to save candidates could be registered via the Illico interactive television service or through the Canoe Web portal.

TVA Publishing issued several special editions of its magazines and featured special reports in its regular people magazines.

The winners recorded albums with Musicor, Quebec's #1 music label, distributed throughout Canada by Distribution Select, the largest independent music distributor in the country, with a

75% market share for French music. Those albums were sold in Archambault stores, the number one music retailer in Eastern Canada.

Needless to say, all those industry players are part of Quebecor Media. However, some of the participants have become TV hosts, comedians and musicians whose talents can be appreciated on rival networks as well. The show is a true talent nursery.

Ce succès de la convergence se poursuivra avec l'offre que nous ferons à nos clients lorsque nous lancerons en 2010 notre nouveau service de communication sans fil évolué.

Le nouveau réseau de télécommunications sans fil évolué que nous déployons en ce moment sera la pierre angulaire du nouveau modèle d'affaires de Quebecor.

Ce nouveau modèle d'affaires favorisera deux choses.

La première sera la création et la production de contenus de qualité à valeur ajoutée. Nous entendons consacrer tous les efforts pour faire émerger une voix et des contenus mobiles proprement québécois sur l'ensemble des plateformes numériques, des contenus qui représenteront une véritable richesse pour le Québec. Il en résultera que les auteurs et les artistes d'ici pourront enfin trouver leur place sur les nouvelles plateformes de communication numériques et sans fil, pour y explorer de nouveaux modes d'expression et contribuer d'une façon novatrice à la vitalité de notre culture.

La nouvelle voie rapide numérique que nous entendons offrir constituera un formidable tremplin pour la diffusion et le rayonnement de nos organismes culturels, surtout à une époque où la musique, la vidéo, les images, les représentations sur scène et les productions littéraires font le tour de la planète en moins de temps qu'il n'en faut pour le dire.

La seconde avenue qui sera ouverte par notre modèle d'affaires, c'est la déclinaison et le rayonnement de ces contenus sur un nombre sans précédent de supports. Tout comme le

contenu des journaux pourra trouver sa place dans le monde virtuel, des créations purement numériques pourront aussi être accessibles sur des supports plus traditionnels.

Et je ne vois pas de limites à ces créations et à ces contenus, qu'il s'agisse d'information, d'art, de divertissement ou de sport.

Le plan d'affaires que nous avons mis de l'avant chez Vidéotron en 2000 relevait d'un pari audacieux, un pari fort coûteux.

Sa mise en œuvre a pourtant produit des résultats financiers exceptionnels et a fait littéralement bondir les revenus générés par client.

Ce succès profitable, tant pour Quebecor que pour le consommateur et toute la collectivité, nous entendons le rééditer avec notre réseau sans fil évolué.

Partout dans le monde, les investissements dans les infrastructures de télécommunications évoluées sont au cœur des initiatives destinées à relancer l'économie. Il est donc urgent pour nous de procéder à des investissements dans ces infrastructures pour assurer la santé et la croissance de notre économie.

Nous ne pouvons plus nous permettre de laisser se creuser un écart entre le Canada et le reste du monde, écart qui à terme ne saurait être que néfaste. Notre société est en droit de s'attendre à pouvoir bénéficier rapidement de l'accroissement de la productivité qui résultera du déploiement de réseaux de télécommunications évolués qui sont extrêmement performants.

Nous devons adapter nos façons de faire à ces nouvelles technologies afin de demeurer dans le peloton de tête des économies industrialisées.

Un tel changement de registre requiert un ensemble d'actions concertées, un plan cohérent et ambitieux qui nous donnera une longueur d'avance. Comme société, nous ne pouvons plus nous contenter d'être toujours en mode rattrapage.

La formidable progression du marché des ordinateurs domestiques et des appareils mobiles est un indice de ce qui s'en vient.

Le potentiel est énorme. Mais toutes ces plateformes ne seront efficaces que si nous avons des réseaux performants et robustes qui sont en phase avec elles. Et c'est le choix que nous avons fait.

Notre défi sera d'offrir plus d'accès Internet et plus de mobilité. Les nombreux services disponibles sur PC sont appelés à migrer vers le mobile, créant un marché potentiel du multimédia mobile de plusieurs milliards de dollars.

Ceux qui auront pris le virage des réseaux évolués de télécommunications sans fil performants seront les gagnants.

In a report published last week and entitled "It's in the Air / Wireless delivers the Promise of Broadband – Without the Wait", the SeaBoard Group outlines the benefits of broadband technologies – how it can empower people, how it can bolster commerce, how it can be used to deliver government services such as education, and how it can become a key element in the economic development plans for communities.

In the developed world, the latest generation of wireless broadband is going to be a key element in bridging the digital divide between urban centers and smaller remote communities.

And in the developing world, the advent of advanced wireless technology is going to be a major factor in the erasure of the digital chasm between the developed world and less developed countries.

Wireless will help connect the planet quickly, relatively cheaply and now.

Wireless broadband technologies are transforming economics, with new banking models using mobile devices as secure e-money terminals, new access to markets and market pricing.

They are transforming education by making the libraries of the world available to the remotest villages.

They are transforming medicine by, for example, allowing you to show the doctor a picture of a lesion using a mobile device.

They are transforming social interaction by allowing families to keep in touch with the low cost of text messaging.

This mode of broadband access can be made available quickly. Deploying a tower can quickly serve an entire community in a space of weeks.

Wireless networks will empower communities in the developing world and in the developed world.

Communities that welcome wireless broadband will prosper and those that stand in the way, risk being bypassed and may well fare poorly in competition with communities that embrace wireless broadband.

Au-delà de Quebecor Media, les industries de la culture, de la santé, du tourisme et de la recherche ont tout à gagner de l'infrastructure que nous bâtissons. Elle sera un atout certain dans leur conquête de l'univers numérique.

Le nouveau réseau sans fil évolué de Vidéotron ouvrira aussi la porte à l'accélération du développement des services en ligne et mobiles offerts par les gouvernements et les institutions publiques, offrant ainsi autant de solutions sur mesure pour le nombre croissant de Québécois branchés à l'Internet.

Notre réseau de télécommunications sans fil de dernière génération est un grand projet québécois, un chantier ambitieux qui stimule l'ensemble de notre économie. Il offre une occasion de croissance à toutes les entreprises.

Je suis particulièrement fier que nous nous apprêtions une fois de plus à dynamiser un marché jusqu'ici en déficit chronique de concurrence et d'esprit d'innovation. Et je suis plus fier encore de contribuer du même coup à l'amélioration de nos infrastructures collectives.

At Quebecor Media, we strongly believe that advanced wireless networks are key to the success of the new digital economy. We intend to be an active player in this new world and we will do everything necessary to repeat the success that has been our trademark for the past 60 years. Thank you very much for your attention.