

Notes pour une présentation de Pierre Karl Péladeau

Assemblée annuelle des actionnaires de Quebecor inc.

Le 11 mai 2005

Mesdames et messieurs bonjour,

C'est avec enthousiasme et une certaine fierté que je me présente devant vous ce matin.

Mon enthousiasme s'explique par le succès qu'a connu l'exercice de repositionnement des actifs de Quebecor, un exercice qui s'est échelonné sur un peu plus de 5 ans.

Avant d'aller plus loin, je tiens à vous remercier, vous nos actionnaires, pour votre confiance et votre fidélité. Je sais que le parcours a pu vous sembler long et même chaotique, mais le fait que vous avez continué de croire dans l'approche préconisée par Quebecor me fait chaud au cœur.

J'adresse aussi des remerciements à tous nos collaborateurs et collaboratrices qui ont travaillé durement pour arriver aux résultats que nous vous présentons aujourd'hui. La tâche n'a pas toujours été facile et je vous suis d'autant plus reconnaissant pour vos efforts.

Qu'en est-il de ce repositionnement ?

Laissez-moi vous ramener quelques décennies en arrière. On peut dire que les décennies 80 et 90 ont été marquées par une forte expansion de Quebecor dans des secteurs industriels, essentiellement le secteur de l'imprimerie et celui des pâtes et papiers. Je profite de l'occasion pour adresser des remerciements à deux grands bâtisseurs de Quebecor, Jean Neveu, qui a géré notre croissance phénoménale dans le domaine de l'imprimerie et Charles-Albert Poissant, qui a présidé aux destinées de Donohue, une entreprise qui suscitait l'admiration de tous et qui était considérée comme la plus efficace et la mieux gérée des compagnies de pâtes et papiers.

À la fin des années 90, nous avons compris que les pâtes et papiers, malgré le succès de Donohue, constituaient un secteur d'activités qui amorçait un déclin. De plus, Donohue n'avait pas la taille suffisante pour se mesurer aux géants, principalement américains et scandinaves et par conséquent il était dans l'intérêt de nos actionnaires de se départir de cette activité et d'investir ailleurs la valeur créée depuis l'acquisition de cette entreprise. Les récents résultats des compagnies de pâtes et papiers démontrent que cette décision était la bonne.

Nous n'avons pas choisi d'investir le produit de cette vente d'actifs dans des bons du trésor. Nous avons plutôt opté pour un secteur prometteur et dans lequel Quebecor avait beaucoup d'expérience, les médias. Il s'agissait en quelque sorte d'un retour aux sources pour notre compagnie. Après tout, avant qu'il y ait des imprimeries et des usines de papier, il y avait eu des journaux : les Nouvelles Illustrées, le Télé-Radio-Monde, Écho-Vedettes et, bien sûr, le Journal de Montréal et le Journal de Québec. Il y avait aussi eu de nombreux hebdomadaires régionaux, des magazines, des maisons d'édition de livres, un distributeur de musique, etc.

Cependant, la fin des années 80 et la décennie 90 ont été celles de la croissance dans le secteur de l'imprimerie. Ce fut d'abord l'acquisition des actifs de BCE dans le secteur de l'imprimerie, une compagnie qui s'appelait Publitech. Deux ans plus tard, ce fut le début de l'enracinement dans le marché américain par l'acquisition de Maxwell Graphics, une très importante transaction. Puis, en 1995, nous nous sommes lancés à l'assaut du marché européen. À la fin des années 90, nous nous sommes installés en Amérique latine.

Finally, in 1999, we made the acquisition of World Color Press. To give you an idea of the growth that our printing sector has known, I would remind you that just before the acquisition of Bell Publitech in 1988, the annual revenues of Imprimerie Quebecor reached 350 million dollars. In 2004, the revenues of Quebecor World reached 8 billion dollars.

When we completed this cycle of growth in the printing sector, we had already begun to rebalance our assets by focusing on our core business, the media. In 1999, in a transaction that was a direct result of the opportunistic tradition established by my father, Quebecor was called upon to play the role of the « white knight », or if you prefer, the « white knight » in its role as acquirer of Sun Media, a company coveted by another group. This transaction allowed us to double our revenues in the media sector and to make Quebecor the second largest publisher of newspapers in Canada.

It is certainly opportunism that led us in 2000 to become the acquirer of Groupe Vidéotron. The company was to be sold by the Caisse de dépôt et de placements du Québec, which had achieved, in 1990, one of the most profitable private placements in its history by investing in Imprimerie Quebecor, and wanted to associate with us once again.

This transaction certainly translated into a significant debt, but a debt that appeared manageable in good market conditions. However, market conditions deteriorated very rapidly and suddenly, immediately after the completion of the transaction. Values in related sectors almost instantly collapsed. But above all, we found companies whose management was deficient in many respects. And, you will surely remember without doubt the bursting of the Internet bubble and the disastrous consequences it had on sectors both upstream and downstream. We quickly found ourselves faced with the need to act vigorously to master the situation. You will surely remember, perhaps, an expression that was very popular in the late 90s, and I am talking about CLEC. CLEC stands for Competitive Local Exchange Carrier or, if you prefer, alternative telephone company. At that time, CLECs were growing like mushrooms. Today, 5 years later, they have all disappeared, carried away in a wave of bankruptcies. Even BCE chose to let Téléglobe fall, which had to file for bankruptcy, forcing its parent company to write off 7.5 billion dollars of assets on its books.

Group Vidéotron had a CLEC on its balance sheet, Vidéotron Télécom or, if you prefer, VTL. Following the trajectory of other CLECs, VTL was heading for a brick wall. I do not want to say that the temptation to do as the others and to let VTL go bankrupt was not there. We chose to act differently and to straighten out the company. It was necessary to act quickly and vigorously.

Today, VTL is still alive and constitutes an important strategic asset for us. Its integration into Vidéotron has strongly contributed to making it possible to launch a residential telephony service without a hitch. VTL also hosts powerful servers that are at the heart of the operation of our Quebecor World subsidiary. This activity was repatriated from Chicago to Montreal, which allowed us to achieve a greater operational efficiency and the creation of many jobs in a leading sector.

Mais, notre plus belle réussite dans cet effort de redéploiement de nos actifs, est sans doute la transformation de Vidéotron ltée. D'une compagnie de câblodistribution, nous en avons fait une entreprise de télécommunication tournée vers l'avenir. Aujourd'hui, Vidéotron a plus de 500 000 abonnés à son service d'accès Internet haute-vitesse, un des plus forts taux de pénétration en Amérique du nord.

La télévision numérique Illico est en très forte croissance, ce qui augure bien pour notre plan d'affaires qui vise à offrir à la clientèle une totale liberté de choix. Nous croyons en effet qu'il est fini le temps où on s'abonnait au câble et se contentait des chaînes analogiques offertes.

Le passage à la numérique est beaucoup plus qu'un changement technologique. De plus en plus, les clients, grâce à des produits comme la vidéo sur demande et l'enregistreur numérique personnel, peuvent décider d'écouter ce qu'ils veulent quand bon leur semble. Ces produits nous permettent de nous distinguer de la concurrence des satellites de télédistribution en mettant en valeur notre supériorité technologique.

De plus en plus, avec notre offre de téléphonie résidentielle qui s'est ajoutée au reste, nous sommes une véritable entreprise de télécommunication et nous devons affronter une entreprise qui s'appuie sur un monopole vieux de plus d'un siècle. Nous en sommes toujours conscients et c'est à la fois avec prudence et détermination que nous déployons de nouveaux produits, car nous n'oublions jamais que la concurrence jouit d'un privilège unique.

C'est ce qui explique que nous avons retardé notre entrée dans le marché de la téléphonie résidentielle. Il fallait d'abord mettre au point et nous assurer de la qualité des nouveaux produits que je mentionnais il y a un instant. Il fallait aussi radicalement améliorer la qualité du service à la clientèle, une faiblesse quasi légendaire de l'entreprise. J'en profite pour rendre hommage à l'équipe de Vidéotron qui a, en quelques années à peine, réussi un tour de force dans ce domaine.

Nous avons malgré tout été le premier des 4 grands câblodistributeurs canadiens à offrir ce service. Pour l'instant, il n'est offert que dans deux régions, la rive sud de Montréal et Laval. Les résultats dépassent de loin nos prévisions et nous obligent à redoubler d'efforts pour répondre à la demande. Nos équipes d'installation arrivent à peine à répondre à la demande et nous devons rapidement accélérer nos programmes de formation pour ajouter des ressources à l'équipe en place.

Depuis le lancement, le 24 janvier dernier, nous avons déjà 23 000 abonnés et les demandes continuent quotidiennement de nous parvenir. Nous devons faire pression sur nos fournisseurs d'équipements pour qu'ils accélèrent la livraison des produits nécessaires aux branchements.

Ce n'est pas tout : nous sommes à développer de nouveaux produits qui rendront encore plus attrayantes notre offre globale de service de télécommunication. Nous souhaitons offrir ces nouveaux produits à notre clientèle avant la fin de la présente année, sinon au début de 2006.

Il est vrai qu'en téléphonie nous avons opté pour une stratégie basée sur les bas prix. D'autres câblodistributeurs ont choisi une approche différente. Notre décision s'explique facilement : nous sommes confrontés à un concurrent qui a choisi de laisser les gens pirater le signal de sa filiale de télédistribution, ExpressVu, pour affaiblir les câblodistributeurs. Quand on doit concurrencer

avec une entreprise dont une partie de l'offre globale est gratuite, on doit concevoir une stratégie de prix qui saura attirer la clientèle et les résultats actuels démontrent que nous avons eu raison.

Parlant de piratage, je tiens à vous dire que nous demeurons très préoccupés par ce fléau. Que ce soit le vol de signaux-satellite qui prive tout le secteur culturel de sommes colossales et vitales pour son développement ou le téléchargement illégal de la musique par Internet, qui met en péril cet important secteur de la création artistique, chez Quebecor nous poursuivons le combat sur toutes les tribunes qui s'offrent à nous. Il serait irresponsable d'agir autrement.

Un autre grand secteur d'activités, porteur d'avenir et dans lequel nous sommes particulièrement bien positionnés, est sans contredit l'Internet. Cela peut vous étonner de m'entendre parler ainsi d'un secteur dont plus personne ne voulait parler depuis l'éclatement de la fameuse bulle Internet il y a un peu plus de 4 ans.

C'est pourquoi, avant de vous parler de nos actifs et de nos résultats dans ce secteur, j'attire votre attention sur une nouvelle parue il y a quelques semaines dans un grand quotidien financier. On y apprenait que Google, le célèbre engin de recherche, générerait cette année plus de revenus publicitaires que l'ensemble des publications de Gannett, l'éditeur du célèbre USA Today, et plus que l'ensemble des réseaux de télévision généralistes des Etats-Unis. On prévoit que Google générera 5 milliards de dollars de revenus publicitaires. Ceux qui croyaient que les entreprises reliées à l'Internet n'avaient été qu'un mirage, étaient bien évidemment dans l'erreur.

Après l'éclatement de la fameuse bulle, de nombreuses entreprises qui avaient investi dans l'Internet, se sont départies de ces actifs. Pourtant, l'utilisation de l'Internet n'a pas diminué pendant ces années. Au contraire, la croissance a été soutenue. En réalité, l'éclatement de la bulle s'apparentait davantage à une épuration qui a fait disparaître du paysage, les charlatans, les imposteurs et les rêveurs. Les investisseurs sérieux et les gestionnaires de talent sont toujours là et ils ont appris à s'adapter à la rapide évolution de ce médium.

Quebecor est dirigée par des gestionnaires sérieux qui ont rapidement compris que le modèle économique qui a mené à l'éclatement de la bulle ne pouvait pas survivre. Je profite de l'occasion pour rendre hommage à mon frère Érik, qui a été le premier, il y a 10 ans, à identifier le potentiel de croissance de cette activité naissante et qui a été à l'origine de ce qu'on appelait à l'époque Quebecor Nouveaux Médias, la raison sociale qui chapeautait nos actifs dans ce secteur.

Plusieurs mois avant l'éclatement de la bulle, nous avons entrepris une sérieuse restructuration de nos activités Internet, mais nous n'avons jamais cessé d'y croire. Aujourd'hui, on peut dire que le site Canoë est notre navire-amiral, notre Journal de Montréal, dans le secteur Internet. Canoë peut compter sur 2,9 millions de visiteurs francophones uniques et constitue une présence dominante dans ce marché publicitaire en forte croissance.

Canoë est à la base d'une constellation de sites spécialisés comme Jobboom, Réseau-contact, Autonet et Webfin Argent, tous dominants dans leurs secteurs. Notre engin de recherche, la Toile du Québec, est le troisième engin de recherche le plus consulté au Québec, après Google et MSN. Du côté anglophone, Canoe demeure un des sites les plus visités et nous sommes en train de le doter de la même constellation de sites spécialisés qui gravitent autour de Canoë.

Nous sommes également actifs dans le commerce électronique depuis le début. C'est en effet en 2 000 que nous avons lancé Archambault.ca, un site de commerce de produits culturels créés par Nurun, notre filiale spécialisée dans l'intégration web. Ce site est non seulement toujours actif, mais il est rentable. Nous opérons aussi le site Archambaultzik.ca, un portail de téléchargement légal de musique qui offre une alternative au piratage de la musique. Et je ne peux pas passer à côté du succès remporté par le site vidéotron.com, identifié par la revue Commerce comme le quatrième meilleur site québécois destiné aux consommateurs.

Alors que nos sociétés sont en train de vivre des changements profonds dans la façon de consommer les médias, l'information et le divertissement, je suis fier de vous dire que Quebecor est très bien positionné dans ce créneau d'avenir. Nos activités Internet sont flexibles, multiformes et déjà rentables et nous croyons qu'elles constituent un actif stratégique très important.

Pour illustrer ce changement profond, j'aimerais vous relater une expérience personnelle toute simple, mais qui en dit long sur la révolution que nous sommes en train de vivre. Il y a quelques semaines, je me trouvais à Dyersburg au Tennessee en réunion avec l'équipe de direction de la très grande imprimerie que nous possédons là-bas, laquelle compte 1 000 employés qui impriment des magazines comme Cosmopolitan et Good Housekeeping.

Pendant une pause, j'ai branché mon ordinateur portable sur l'Internet et je me suis rendu sur le site Canoë pour jeter un coup d'œil sur l'actualité. C'est ainsi que j'ai pu regarder le reportage télé de Emmanuelle Latraverse à propos du témoignage de Jean Brault devant la Commission Gomery.

Des expériences comme celle-là viennent illustrer à quel point la frontière entre les différents médias est en train de s'estomper. Le protocole Internet permet l'intégration et la jonction entre pratiquement tous les médias. De cette réalité découle l'obligation pour les compagnies comme la nôtre d'intégrer le plus possible les diverses composantes qui se rejoignent par le protocole Internet. Je dirais que cela est devenu une question de survie. Je suis tenté d'aller plus loin et d'affirmer que des groupes comme le nôtre qui ne pratiqueraient pas la convergence, risqueraient l'extinction.

Vous savez, les détracteurs de la convergence me font énormément penser aux détracteurs de la mondialisation. Ils refusent de comprendre que la convergence ne constitue pas une idéologie ou une école de pensée. La convergence est une réalité créée par la rapide évolution de la technologie numérique. On ne peut pas ignorer la convergence, ni la contourner, on doit l'appivoiser et la gérer et à ce chapitre, Quebecor constitue un exemple de réussite. Nous n'avons pas été plus brillants que les autres, nous avons été plus efficaces et plus déterminés. Nous avons compris que nous devons pleinement prendre avantage de cette évolution technologique et regrouper nos forces pour continuer de croître et prospérer dans ce nouvel univers numérique.

Il n'est pratiquement plus possible pour les petites entreprises médiatiques d'autrefois de survivre dans cet environnement. C'est ce que nous avons fait valoir lorsque nous avons tenté de nous porter acquéreur de CKAC. Nous avons alors exprimé l'opinion que la seule façon d'assurer la

survie de la plus vieille salle de nouvelles radiophoniques francophones était de l'intégrer à un plus grand groupe disposant des moyens essentiels à son succès.

Une petite clique d'opposants à la convergence était venue dire au CRTC qu'il fallait à tout prix empêcher cette transaction. Les résultats sont là : la salle de nouvelles est sur le point de fermer et les défenseurs du dogme anti-convergence demeurent silencieux. On se demande pourquoi.

Notre filiale TVA a connu une excellente année 2004. Elle a conservé ses parts de marché et a ajouté à son porte-feuille d'actifs en lançant les nouvelles chaînes LCN-Argent et Mystère et en se portant acquéreur de Toronto 1. Cependant, comme l'indiquent les chiffres du premier trimestre de 2005, rendus publics vendredi dernier, il ne faut pas se leurrer. Les chaînes généralistes privées sont prises entre l'arbre et l'écorce. D'un côté, vous avez la télévision d'état qui dispose de moyens financiers considérables qui la mettent à l'abri des réalités du marché et de l'autre, les chaînes spécialisées qui jouissent d'une grande sécurité financière grâce aux redevances distribuées par les télédistributeurs.

TVA n'a qu'une source de revenus, la publicité. À mesure que se multiplient les chaînes spécialisées et qu'elles augmentent leurs parts de marché, elles viennent gruger dans l'assiette publicitaire qui constitue le pain et le beurre d'un diffuseur comme TVA. Plus le temps passe, plus il devient difficile de rentabiliser les investissements nécessaires à la production d'émissions de qualité comme Le Négociateur, Lance et Compte et Nos Étés.

Nous devons prendre pleinement avantage de nos divers véhicules de diffusion, allant de l'Internet à la vidéo sur demande, pour amortir des coûts de production sans cesse croissant. Nos équipes s'affairent déjà à développer le modèle d'affaires qui permettra la poursuite de ce type de productions. Encore une fois, nous devons innover et nous devons oser.

Avant de terminer, j'aimerais dire quelques mots à propos de Quebecor World, qui tenait son assemblée annuelle hier en ce même lieu. Contrairement à Quebecor Média, Quebecor World n'évolue pas dans un marché en forte croissance. Elle évolue dans un marché qui a atteint une certaine maturité. Il ne faut pas en déduire que ce marché est en déclin. Ce n'est pas le cas.

Le défi vient surtout du fait que nous devons de plus en plus concurrencer des entreprises établies dans des régions du monde où les coûts de production sont considérablement moindres.

Face à cette réalité, il n'y a qu'une solution : nous devons investir pour améliorer notre productivité. Cet exercice doit s'accompagner d'une sérieuse prise de conscience par nos employés et notre équipe de direction de la réalité concurrentielle dans laquelle nous évoluons. Ceci a débuté il y a deux ans sous la présidence de Jean Neveu et nous poursuivons le travail avec l'équipe qui a bâti Quebecor Média.

Il y a un peu plus d'un an, nous avons annoncé le plus grand programme d'investissements de l'histoire de Quebecor. Nous investirons 300 millions de dollars pour le renouvellement de nos rotatives dans le secteur des magazines et des catalogues. L'expérience du passé nous a démontré que cette approche est la seule qui puisse mener au succès. En effet, au milieu des années 90, nous avons fait des investissements majeurs dans le secteur « retail » de nos opérations et

aujourd'hui, tous savent que nous en sommes les leaders mondiaux incontestés. Tous les grands détaillants du monde sont nos clients. Permettez-moi d'en nommer quelques uns :

- Au Canada : Provigo, Canadian Tire, Sears, Future Shop, Brault et Martineau, Jean-Coutu et Rona.
- Aux Etats-Unis : Sears, Wal-Mart, Best Buy, Circuit City, CVS, Kohl's, Office Depot, JC Penney et Home Depot.
- En Europe: Carrefour, El Corte Inglés, Tesco, Lidl, Leclerc, Somerfield, Ikea et Castorama.
En Amérique latine : Wong au Pérou, Falabella et Carrefour

Nous investirons également dans le secteur livres et au cours des prochaines années, nous apporterons des modifications majeures à nos usines. Lorsque complété, notre plan global d'investissements avoisinera le milliard de dollars. La configuration actuelle et le déploiement des ressources de Quebecor World continueront de changer radicalement. Dans un secteur industriel qui requiert constamment des injections de capitaux, nous devons être plus productif. Et soyons honnêtes, l'amélioration de la productivité passe par une réduction des coûts de main d'œuvre, ce qui sera possible grâce à nos investissements massifs dans la technologie. Nous sommes sur la bonne voie, mais le travail n'est pas encore complété.

Les résultats de Quebecor World en 2004 ont constitué une nette amélioration par rapport à 2003. Cependant, les résultats du premier trimestre de 2005 nous ont déçu. Loin de nous décourager, ceci nous stimule et nous incite à redoubler d'effort.

En conclusion, je veux vous dire que Quebecor se porte très bien et qu'elle est particulièrement bien positionnée pour faire face aux défis de l'avenir. 40 ans après son incorporation sous sa raison sociale actuelle, votre entreprise continue de progresser et, comme l'avait voulu son fondateur, Pierre Péladeau, elle continue de jouer pleinement son rôle de citoyen corporatif impliqué dans sa communauté. Je vous invite maintenant à regarder ce montage vidéo qui témoigne de cet engagement social, communautaire et culturel.

Vidéo