

Notes pour une allocution devant la Chambre de Commerce du Montréal Métropolitain

Le 25 février 2003

Depuis un peu plus de deux ans, beaucoup de choses ont été dites et écrites à propos de Quebecor Média. Je crois que le temps est venu de faire connaître notre version de l'histoire et c'est ce que je vais tenter de faire ce midi.

Mais avant d'y arriver, j'aimerais rapidement vous indiquer que ce n'est pas la première fois que Quebecor et la Caisse de Dépôt s'associent. La première fois ce fut en 1990 avec l'acquisition de Maxwell Graphics qui fut à l'origine de ce qui est aujourd'hui Quebecor World.

L'investissement de plus de 200 millions de dollars de la Caisse était à l'époque le plus important placement privé de l'histoire de l'institution. Cet investissement dans ce qui s'appelait alors Imprimeries Quebecor, fut suivi en 1992 d'un premier appel public à l'épargne, le plus important pour cette époque au Canada. La Caisse avait réalisé en 2 ans, un rendement de 50 %. Avec les acquisitions qui ont suivi aux États-Unis et en Europe qui ont culminé avec le rachat de World Color, Imprimeries Quebecor est devenu le premier imprimeur commercial au monde. Ceci a permis à la Caisse de réaliser un exceptionnel rendement sur son placement et aussi de créer les conditions qui ont rendu possible l'établissement à Montréal, de la seule entreprise canadienne qui soit numéro 1 mondial dans son secteur d'activité.

Cette grande entreprise multinationale, dirigée par des Québécois, n'a d'ailleurs pas fini de progresser. C'est ce succès indéniable qui nous sert de modèle dans la construction de Quebecor Média inc.

C'est le 23 octobre 2000 que la prise de contrôle de Groupe Vidéotron s'est conclue. Quebecor Média, nouvelle société née d'un partenariat entre Quebecor et la Caisse de dépôt et placement du Québec, prenait son envol. Elle regroupait les actifs médias de Quebecor, et ceux nouvellement acquis de Groupe Vidéotron, dont le plus grand câblodistributeur au Québec et le troisième au Canada et le plus grand réseau privé francophone de télévision au pays.

L'expression à la mode était « convergence ». Je reconnais l'avoir utilisé moi-même à plusieurs reprises. Cependant, la croissance par acquisition dans des secteurs connexes à nos activités principales, ce qui était le cas de cette transaction, était loin d'être une mode chez Quebecor. Cette transaction était en droite ligne avec le demi-siècle d'histoire de la compagnie. Avant que quelqu'un invente l'expression « convergence », pour décrire le mariage de diverses composantes de l'univers médiatique, chez Quebecor on appelait ça l'intégration verticale. La recette nous la connaissions, on l'avait presque inventé.

Nous étions donc habitués à intégrer de nouvelles composantes au sein du groupe et notre équipe de gestionnaires connaissaient les étapes à franchir pour pleinement intégrer ces nouveaux morceaux. Le 24 octobre 2000, ils étaient prêts à passer à l'action et c'est ce qu'ils ont fait. Première surprise désagréable, la société Netgraphe, acquise à très fort prix un an plus tôt par TVA et qui était perçue comme le joyau québécois de ce qu'on appelait alors l'économie Internet, était au bord de la faillite. Au rythme où allaient les choses, elle ne disposerait même pas des liquidités nécessaires pour verser le salaire de ses employés à court terme.

Quebecor avait cessé de croire à la bulle Internet avant qu'elle n'éclate, et quelques mois auparavant, avant tout le monde, nous avions pris des mesures énergiques pour assurer la pérennité de nos actifs Internet regroupés dans la société Canoë.

La situation catastrophique de Netgraphe n'était donc qu'une demi-surprise, mais l'ampleur du désastre nous a un peu choqué. Nous avons dû y injecter en tout 26 millions de dollars pour la maintenir en vie et nous avons immédiatement enclenché le processus qui a mené à la fusion Netgraphe/Canoë au printemps suivant. Aujourd'hui, grâce à la discipline de fer imposée par nos gestionnaires, Netgraphe est une des seules sociétés totalement consacrées à l'Internet à avoir survécu à l'hécatombe. Nous sommes heureux de constater, comme vous avez pu en prendre connaissance lors de la divulgation des résultats du quatrième trimestre, que Netgraphe génère maintenant un bénéfice d'exploitation, situation rarissime dans cette activité. À ce chapitre, il était intéressant d'apprendre que Bell Interactif annonçait il y a quelques jours une réduction d'effectif de l'ordre de 35 à 40 %. On a pas tous les moyens de Bell Canada d'attendre 18 mois pour poser les gestes nécessaires à la rentabilité de nos entreprises.

Deuxième surprise désagréable et que personne n'avait prévu se produire aussi brusquement: l'effondrement catastrophique du marché des télécommunications. Cet effondrement a eu des conséquences immédiates très négatives pour Quebecor Média. En effet, le plan d'affaires de notre nouvelle filiale prévoyait qu'elle allait procéder à la vente d'actifs dans ce secteur pour effacer une importante partie de la dette d'acquisition. Avant cet effondrement du marché, la communauté financière s'entendait pour dire que la vente de Vidéotron Télécom, la filiale de télécommunications d'affaires de Groupe Vidéotron, s'évaluait entre 800 millions et 1 milliard de dollars. L'effondrement du marché des télécommunications a forcé les acheteurs potentiels à mettre un frein à leurs plans de croissance.

Soudainement, le marché n'était plus intéressé à Vidéotron Télécom. Il a fallu rapidement prendre la décision de pleinement intégrer VTL au sein de Quebecor Média et de la rentabiliser. C'est à ce moment que nous avons découvert l'état déplorable de la réalité économique de cette compagnie. VTL, qui avait, deux ans auparavant, trouvé un partenaire, la société américaine d'investissement Carlyle qui avait investi 200 millions de dollars canadiens en échange de 33,33 % de l'équité dans la compagnie, avait brûlé ces liquidités au rythme moyen effarant de plus de 2 millions de dollars par semaine. À ce rythme, VTL aurait été forcé de déposer son bilan quelques mois plus tard ou d'exiger de nouvelles liquidités de la part de Quebecor Média.

Il nous a fallu agir vite. Nous avons remplacé l'équipe de direction, réaligné les activités de la compagnie sur les segments de marché qui permettent une réelle rentabilité et nous avons malheureusement dû ajusté le niveau d'effectifs en conséquence. Aujourd'hui, alors que pratiquement toutes les compagnies qui avaient essayé de concurrencer ce qu'il est convenu d'appeler les « incumbents players » c'est-à-dire les Bell Canada, Telus, Verizon et autres géants des télécoms en Amérique du Nord, et bien la presque totalité de ces entreprises ont déposé leurs bilans. VTL est parmi les très peu nombreuses compagnies à générer un bénéfice d'exploitation, et à n'avoir aucune dette et même à disposer d'intéressantes liquidités qui lui ont permis récemment de procéder à deux acquisitions. VTL dispose maintenant d'un des plus performants réseaux sur le corridor d'affaire canadien le plus important.

Notre plan d'affaire prévoyait aussi la vente du bloc d'équité que Groupe Vidéotron détenait dans Microcell. Le 23 octobre 2000, ce bloc valait 169 millions de dollars. Quelques mois plus tard, il ne valait plus que la moitié de cette somme et aujourd'hui, il ne vaut plus que 600,000 dollars.

Alors vous comprenez que ce renversement de conjoncture nous a obligé de revoir ce qu'on peut appeler notre « game plan ». À cet effet, nous avons procédé à la vente d'un bloc d'actions dans notre autre filiale, Quebecor World, pour rembourser une partie de la dette d'acquisition.

Revenons à nos surprises. En prenant le contrôle de Groupe Vidéotron, Quebecor Média devenait l'actionnaire de contrôle de Groupe TVA. Dans les semaines qui ont suivi la transaction, alors que le réseau TVA était dirigé par un fiduciaire, les administrateurs de l'entreprise ont dû se rendre à l'évidence que l'achat de Motion International, moins d'un an auparavant, s'avérait un désastre. Le conseil d'administration de TVA a dû prendre la décision de radier la totalité de la somme de 178 millions de dollars investie dans cette aventure. TVA International, la nouvelle raison sociale de Motion International, n'était plus qu'une peau de chagrin.

Depuis ce temps, TVA se concentre sur son activité principale de télédiffuseur. Vous avez probablement également constaté que cette stratégie s'avère rentable pour l'entreprise puisqu'elle a fait progresser sa rentabilité comme la compagnie l'a indiqué lors de la présentation de ses résultats il y a quelques jours. Chose encore plus intéressante, TVA regagne des parts de marché là où elle subissait une érosion depuis que Quebecor s'était impliqué dans le marché de la télédiffusion en 1997 avec l'achat de TQS. Ai-je besoin de vous rappeler...

Jusque là, le réseau TVA et Vidéotron Ltée étaient dirigées par des fiduciaires en attendant l'approbation des autorités réglementaires. Dans le cas de Vidéotron Ltée, cette approbation est arrivée en mai 2001. Ce n'est qu'à ce moment que notre équipe de gestionnaires, habituée à œuvrer dans des secteurs hautement concurrentiels, a découvert ce qu'une compagnie qui est née et qui a grandi dans un contexte monopolistique peut développer comme culture d'entreprise.

À titre d'exemple, je vous parlerai de ma découverte des terrains de stationnement pour les véhicules de service de Vidéotron. Au beau milieu d'une journée normale de travail, ces terrains de stationnement étaient bondés de véhicules d'installation. C'était invraisemblable. J'ai demandé qu'on m'explique ce que ces camions faisaient dans les stationnements. Il n'est pas nécessaire d'avoir un MBA pour comprendre que des véhicules de service qui ne sont pas utilisés pendant les heures de travail sont excédentaires.

C'est avec une grande sincérité que des cadres de l'entreprise m'ont expliqué qu'il était préférable de faire en sorte que chaque technicien ait son propre véhicule, ainsi il l'entreprendrait mieux et prolongerait la vie du camion. Wow !!!!! Je n'ai pas besoin de vous dire que peu après, la flotte de Vidéotron comptait 156 véhicules de moins et que cela n'a eu aucune incidence sur le service à la clientèle.

Ce n'est qu'un exemple parmi des centaines que je pourrais vous donner. La notion de monopole est incompatible avec la rigueur et la discipline de gestion. Le monopole est l'anti-thèse de la productivité, il est l'anti-thèse de la loi du marché. Or, quoi qu'on en pense, l'histoire a clairement démontré que le consommateur est toujours mieux servi lorsque les lois du marché forcent les compagnies à offrir le meilleur produit au meilleur prix avec le meilleur service après-vente. C'est cette incontournable réalité qui, couplée à la révolution technologique, a convaincu le législateur que la meilleure façon de servir les citoyens canadiens en télédistribution, était de mettre fin au monopole. Il a été aboli en 1997 et c'est bien timidement que la concurrence a commencé à faire une percée dans le marché.

Confrontés à cette nouvelle réalité presque théorique au début, les gestionnaires de Vidéotron ont compris que le statu quo n'était plus viable. Malheureusement, au lieu de prendre le taureau par les cornes et de transformer cette culture d'entreprise qui risquait de mener Vidéotron à son déclin et mettre ainsi son existence en péril, ils avaient choisi la fuite en avant. Ils croyaient pouvoir contrer la concurrence de Bell et ses composantes Bell ExpressVu et Bell Sympatico en se lançant à corps perdu dans la téléphonie IP, un projet basé sur le protocole de communication Internet.

Chez Quebecor, nous sommes profondément convaincus qu'une entreprise dont la structure de coûts n'est pas concurrentielle, est vouée à sa perte. Nous avons donc rapidement abandonné ce projet de téléphonie IP, parce que nous étions d'avis qu'une compagnie avec une productivité aussi médiocre, n'avait aucune chance de mener à bien un projet basé sur une technologie qui en plus n'est à ce jour utilisée commercialement par aucun autre câblodistributeur en Amérique ou ailleurs. De plus, ce lourd investissement aurait impacté encore davantage un endettement important dû aux acquisitions de CF Câble ainsi qu'au programme élargi d'immobilisations qui venait de se compléter.

La réalité incontournable était et demeure, que Vidéotron doit réduire radicalement sa structure de coûts et augmenter sa productivité pour espérer gagner la guerre de la concurrence. Cela est d'autant plus évident quand on sait que son principal concurrent, ExpressVu, se finance à partir des gigantesques flux de trésorerie générés par sa compagnie-mère, Bell Canada, qui jouit toujours d'un monopole de fait en téléphonie locale dans le Canada central, avec une part de marché de 99,5 %. Bell Canada y a investi plus de 1 milliard de dollars et, curieusement, on ne retrouve presque aucune dette au bilan d'ExpressVu.

C'est avec courage et détermination que nous nous sommes attelés à la tâche de faire de Vidéotron une entreprise capable de gagner la guerre de la concurrence. Je vous rappelais il y a quelques instants la règle de trois qui est essentielle à la compétitivité d'une entreprise. Premièrement, la qualité du produit. À ce chapitre, je rends hommage à l'administration précédente qui, juste avant de vendre l'entreprise, avait complété à grand frais un ambitieux projet de modernisation de son réseau. Le réseau de fibre optique de Vidéotron est probablement un des plus performants et des plus robustes en Amérique du Nord et il nous permet de concevoir une offre de produits supérieure à la concurrence, entre autres à cause de sa capacité bidirectionnelle.

Deuxièmement, la qualité du service. Vous avez tous vécu ou entendu les récits de ceux qui ont vécu des expériences incroyables avec le service à la clientèle de Vidéotron. On ne peut plus se permettre comme autrefois de faire attendre ou de ne pas répondre à des clients qui veulent entrer en contact avec nous. Si autrefois ils n'avaient pas le choix de faire autrement, aujourd'hui ils peuvent aller chez la concurrence où la structure de fonctionnement est beaucoup plus flexible et la mentalité de vendeurs beaucoup plus développée.

Troisièmement, les prix. C'est au Québec que l'abonnement au câble était et demeure le plus coûteux au Canada. Cette réalité s'explique en partie par un marché très différent au plan linguistique, qui nous force à offrir beaucoup plus de canaux et donc, de payer beaucoup plus de redevances aux producteurs de contenu. Mais elle s'explique tout autant par la structure de coûts la plus élevée au pays. Une chose est sûre, nous ne pouvons pas à l'heure actuelle envisager des augmentations substantielles de prix. La loi du marché nous l'interdit.

Nous avons donc rapidement imposé rigueur et discipline dans la gestion de cette entreprise. Rationalisation du parc immobilier, rationalisation de la flotte de véhicules, appel d'offres dans tous les secteurs d'approvisionnement afin d'obtenir les meilleurs prix. Il était inévitable que nous devions arriver à l'étape suivante, c'est-à-dire la réduction des effectifs et des coûts de main d'œuvre en général. Nous ne survivrons jamais si nous ne disposons pas des moyens pour réduire un taux d'absentéisme qui frôlait les 20 %, un coût d'installation supérieur de 60 % à ce qu'on peut trouver sur le marché et un coût de main d'œuvre supérieur de 25 % à la moyenne du marché.

Nous avons tenté de convaincre l'organisation syndicale de l'urgent besoin de modifier des conditions qui ne peuvent s'appliquer que dans un mode de monopole et dont le maintien menaçait à terme la viabilité de l'entreprise. Ce fut malheureusement peine perdue. Nous souhaitons vivement que le conflit qui s'est engagé avec nos employés puissent se résoudre rapidement. Une fois ce conflit réglé, Vidéotron pourra regarder l'avenir avec optimisme. Elle pourra mener les combats essentiels au maintien de ses parts de marché et à sa rentabilité ainsi qu'à son développement.

Par exemple, Vidéotron doit faire tout en son pouvoir pour rééquilibrer la répartition des revenus dans l'industrie de la télévision. La semaine dernière, le CRTC confirmait ce que nous savions déjà, à savoir que les revenus et les profits de la télévision spécialisée ont doublé depuis 5 ans. Il y a quelque chose de fondamentalement inéquitable dans cette réalité. D'un côté, vous avez les câblodistributeurs qui sont forcés d'investir des sommes colossales pour augmenter la bande passante nécessaire à la distribution de tous ces canaux, comme l'exige le CRTC. Ils doivent en faire la mise en marché, recueillir les revenus et les redistribuer sous forme de redevances à des chaînes spécialisées.

De l'autre, vous avez ces chaînes spécialisées qui ont peu ou pas d'investissements en capital à faire, qui n'ont presque pas de risques à encourir et qui s'enrichissent pendant que les câblodistributeurs en arrachent. Je suis d'avis qu'il y a là un déséquilibre inacceptable et Vidéotron fera tout en son pouvoir pour qu'il soit corrigé.

Par ailleurs, je me dois de profiter de cette tribune pour dénoncer une situation scandaleuse qui, non seulement fait mal à Vidéotron, mais qui met en péril toute notre industrie culturelle. Je veux parler du piratage des signaux de télévision satellite.

Au Québec, nous sommes fiers de dire que les 30 émissions de télévision les plus écoutées sont produites ici. Ces productions de haute qualité sont rendues possibles par notre système de collecte et de distribution des redevances. Lorsque vous acquittez votre facture mensuelle de câble, une très large portion du montant que vous payez est redistribué aux diffuseurs de contenus. En retour, ces diffuseurs versent des redevances aux producteurs, aux créateurs, aux artistes. De plus, 5 % des revenus des télédiffuseurs sont versés à un Fond d'aide à la production d'émissions canadiennes qui utilisent ces sommes pour rendre possible la production d'émission de grande qualité comme Fortier et Star Académie pour n'en nommer que deux. Si les auditeurs arrivent à avoir accès à tous ces canaux de télévision sans payer, c'est tout l'édifice qui risque de s'effondrer.

Or, à l'heure actuelle, notre principal concurrent, Bell ExpressVu, utilise une technologie très facile à pirater, celle-là même qu'eux-mêmes dénoncent dans l'opération qu'ils mènent contre ce qu'on appelle le marché noir et le marché gris. C'est par dizaines et centaines de milliers que des citoyens en profitent. Un estimé conservateur, basé sur les résultats d'une étude rigoureuse parrainée conjointement par Vidéotron et Cogeco et réalisée par la firme Léger Marketing, indique qu'au moins 18 % des propriétaires québécois d'équipements ExpressVu, sont des pirates. Il ne faut pas s'en étonner car, non seulement la technologie adoptée par Bell est la moins sécuritaire d'entre toutes, mais la facilité avec laquelle les consommateurs peuvent se procurer l'antenne parabolique et le décodeur ExpressVu, sans avoir à s'abonner, est ahurissante. Ce n'est même pas clandestin. Vous n'avez qu'à vous rendre dans un point de vente de Bell et acheter l'équipement. Personne ne vous forcera à vous abonner. Il se peut même que le préposé aux ventes vous aide à trouver la recette pour pirater.

Bell refuse de dire le nombre de ses antennes paraboliques et de ses décodeurs présentement en circulation. Si on pouvait comparer ce chiffre avec le nombre des abonnés, on aurait une idée beaucoup plus claire de l'ampleur du désastre. Bell se dit incapable de fournir un tel chiffre. Je vous dis très honnêtement que je ne les crois pas. Il m'apparaît évident que Bell préfère cacher ce chiffre et continuer d'entretenir un écran de fumée pour éviter d'avoir à expliquer pour quelle raison elle ne change pas de technologie.

L'autre télédistributeur par satellite canadien, Star Choice, utilise une technologie qui est pratiquement impossible à pirater. Comment peut-on justifier que la plus grande entité corporative au Canada, celle-là même qui jouit d'un privilège centenaire que les canadiens lui ont octroyé, Bell pour bien la nommer, puisse abdiquer ses responsabilités en refusant d'adopter les mêmes standards technologiques ? Le 20 mars prochain, je participerai à une réunion spéciale des chefs d'entreprises canadiennes de télédistribution, convoquée par le président du CRTC, M. Charles Dalfen, pour discuter de cette pratique illégale.

Tôt ou tard, la machine à relations publiques et à lobbying de Bell, n'arrivera plus à retarder le jour où notre grand monopole canadien devra cesser de jouer à l'autruche et faire l'investissement nécessaire à la mise en place d'une technologie qui garantit la survie de notre industrie culturelle. Je profite de cette tribune pour lancer un appel à mon homologue de BCE, M. Michael Sabia, pour qui j'ai le plus grand respect, afin qu'il pose les gestes nécessaires à la survie de notre star system. J'ose espérer que lorsque M. Sabia aura pris pleinement connaissance des pratiques de sa filiale et des conséquences qui en découlent, il fera ce qu'il faut pour que cesse ces pratiques qui pourraient nous déposséder de l'une de nos caractéristiques identitaires.

Revenons plus spécifiquement au thème de mon allocution. Où en est Quebecor Média un peu plus de deux ans après sa création. Et bien, je crois pouvoir dire que Quebecor Média se porte plutôt bien. Pour les raisons mentionnées il y a quelques instants, le plan d'affaire développé au moment de la création de l'entreprise, a dû être revu en profondeur, particulièrement en ce qui a trait à la gestion de la dette.

Une deuxième fois, à l'automne 2002, nous avons dû nous départir d'un bloc d'actions dans Quebecor World pour faire face à nos obligations. À deux reprises, nous avons été sur le marché américain pour refinancer cette dette. À l'été 2001, Quebecor Média a offert 1,2 milliard de dollars de billets de premier rang aux investisseurs américains et ils ont très rapidement trouvé preneurs. Il y a un mois, Corporation Sun Média, filiale de Quebecor Média, a aussi eu recours aux investisseurs américains pour refinancer sa dette et permettre à sa compagnie-mère de profiter de son extraordinaire santé financière. Cette fois, on peut dire que les américains se sont littéralement arrachés ces billets de premier rang nous permettant de bénéficier de conditions d'emprunt plus avantageuses que celles découlant des transactions effectuées par la direction antérieure de Sun Media.

Le résultat de tous nos efforts est que la situation de la dette est maintenant parfaitement sous contrôle. D'ailleurs depuis un an, nous avons réduit cette dette de 1 milliard de dollars. Nous l'avons fait en demeurant des joueurs dominants dans pratiquement tous les secteurs où nous sommes actifs. Permettez-moi modestement de vous dire à quel point je suis fier du travail accompli par notre formidable équipe de gestion. Il leur en a fallu du courage et de la détermination pour traverser la tempête des deux dernières années.

Je relisais récemment un article sur Quebecor, paru il y a plus de 10 ans dans un magazine québécois. À cette époque, l'autre filiale de Quebecor, maintenant appelée Quebecor World, venait de faire quelques très importantes acquisitions, notamment aux États-Unis. J'y faisais allusion au début de mon discours. Voici ce que disait Stephen Jarislowski dans cet article, et je le cite : « Je ne veux pas d'actions de Quebecor, même pour mes placements à haut risque. Je n'ai pas confiance. Je vais attendre un an, même deux », fin de la citation. Un peu plus d'une décennie plus tard, Quebecor World, une entreprise dirigée par des Québécois à partir d'ici à Montréal, est le premier imprimeur commercial au monde et ceux qui avaient investi à cette époque ne le regrettent sûrement pas aujourd'hui.

Aujourd'hui, en lisant les commentaires de certains individus, souvent les mêmes qu'à l'époque de l'article que je vous citais, j'ai vraiment une impression de déjà vu. Certainement, les mêmes thèmes sont soulevés et souvent les mêmes mots sont utilisés. On ne juge pas de la valeur d'un investissement aussi important que celui que nous avons fait avec notre partenaire dans Quebecor Média, sur une aussi courte période et dans un environnement aussi difficile.

Quebecor Média est sur la voie de la réussite. Les diverses composantes du groupe travaillent remarquablement bien ensemble. Vous n'avez qu'à regarder l'engouement créé par le phénomène Star Académie pour constater notre capacité d'intégrer les diverses composantes du groupe en un tout cohérent. Cette très grande production a été rendu possible entre autre par la combinaison efficace des différentes composantes de Quebecor Média. Quebecor Média est au cœur de la culture populaire québécoise, et sa solidité va de pair avec l'extraordinaire effervescence de notre industrie culturelle.

Chez Quebecor, il se peut que nous ne soyons pas très doués pour les ronds de jambe, mais je pense que vous devez admettre que l'histoire a démontré que nous sommes plutôt doués pour la gestion. Dans le passé, nos partenaires n'ont jamais eu à regretter de s'être associés à nous, au contraire. Ceux qui se sont associés au projet Quebecor Média ne le regretteront pas non plus, je vous en donne ma parole.