



Allocution de Pierre Dion
Président et chef de la direction de Québecor

Assemblée générale annuelle
Le 12 mai 2016

L'allocution prononcée fait foi.

Merci monsieur Mulroney !

Un grand merci à vous, aux membres du conseil d'administration et à notre actionnaire de contrôle, Pierre Karl Péladeau, pour cette confiance. C'est vraiment très apprécié !

Mesdames et messieurs les actionnaires, bienvenue chez Québecor,

Bon matin à tous,

Le temps passe vite, c'est déjà ma 3^e assemblée annuelle à titre de président et chef de la direction de Québecor.

Je suis très heureux de faire le point sur nos activités avec vous aujourd'hui, d'autant plus que 2015 a été une très bonne année pour notre groupe, marquée de nombreuses réussites. Nos résultats solides démontrent l'efficacité de notre modèle d'affaires et de nos stratégies d'investissement dans chacun de nos secteurs.

Il faut se le rappeler, en moins de deux ans, nous avons négocié, financé et exécuté pas moins de 9 transactions importantes. Cela nous a permis :

- de focaliser nos activités, en vendant certains actifs qui n'étaient plus stratégiques pour nous,
- et ainsi, d'orienter nos efforts vers nos principaux axes de croissance.

Nous avons également profité de cette période pour structurer Québecor en 3 grands groupes :

1. le secteur des Télécommunications ;
2. le secteur des Médias ;
3. et le groupe Sports et divertissement.

Considérant l'ensemble de ces changements, il était important pour nous que 2015 soit une année de consolidation, d'intégration et d'optimisation de toutes nos activités au sein de notre organisation.

En rétrospective, nous pouvons être extrêmement fiers du travail réalisé :

- nous sommes actuellement très à l'aise avec notre mixte d'actifs ;
- nous avons eu la vision nécessaire pour effectuer les changements qui s'imposaient ;
- et aujourd'hui, nous nous positionnons encore plus favorablement pour poursuivre la croissance de notre entreprise.

Nos réussites démontrent un autre élément important : la force de notre travail d'équipe.

À mon arrivée à la tête de Québecor au printemps 2014, je me disais privilégié de pouvoir compter sur un comité de direction chevronné, cumulant une moyenne d'ancienneté de plus de 10 ans au sein de l'entreprise.

Aujourd'hui, c'est avec d'autant plus de fierté que j'ai l'honneur de travailler avec une équipe cumulant maintenant une moyenne de 12 ans chez Québecor ! La seule différence est que nous avons malheureusement tous vieilli de deux ans !!

Je valorise énormément cette fidélité au sein de la direction qui nous a permis d'acquérir une expertise importante et une agilité hors du commun. Le succès d'une entreprise est son équipe, et c'est la force de Québecor. Je suis sincèrement très heureux d'en faire partie !

Pendant ce cycle d'acquisition et d'intégration, vous avez pu constater que Québecor a continué de miser cette année sur un des éléments clés de sa réussite : **l'innovation**.

- L'innovation technologique
- L'innovation dans les contenus
- L'innovation dans l'expérience client

En parlant d'innovation... commençons par notre secteur des télécommunications, Vidéotron, qui a su encore une fois se démarquer et engendrer des résultats plus qu'impressionnants en 2015. Le sans-fil est au cœur de notre stratégie de croissance et, grâce au travail de notre présidente Manon Brouillette et de son équipe, il connaît un véritable succès.

À preuve :

- En 5 ans et demi seulement, nous franchissons le cap des 800 000 clients en téléphonie mobile.
- Pour 2015, on parle d'une croissance de plus de 21 %, avec près de 136 000 nouveaux clients, ce qui donne à Vidéotron une part de marché totale dans la mobilité de 16 % à ce jour.

Un autre service qui a enregistré une progression importante : **l'accès Internet**.

Cette tendance de consommation devrait continuer de croître puisque nos clients écoutent de plus en plus de contenu vidéo sur Internet, et souhaitent obtenir toujours plus de rapidité, de performance et de fiabilité.

Vidéotron a toujours mis le client au cœur de ses priorités et l'a bien démontré au cours de la dernière année, grâce entre autres :

- au déploiement de notre réseau LTE, qui offre depuis le printemps 2015 une couverture élargie partout à travers le Canada ;
- à son excellent service à la clientèle et sa capacité d'offrir la meilleure expérience client sur le marché;
- et enfin, grâce aux innovations constantes de ses produits telles que :
 - le lancement de l'enregistreur 4K Ultra-HD – nous avons d'ailleurs été les premiers au Canada à l'offrir sur une base commerciale – ;
 - le déploiement de notre nuage illico ;
 - l'ajout du service Musique illimitée, une première canadienne ;
 - l'application Apple Watch pour illico ;
 - et le lancement du site Web autonome clubillico.com.

Pour toutes ces raisons, Vidéotron a été proclamée, pour une 11^e année consécutive, l'entreprise de télécommunications la plus **admiration** des Québécois, selon le sondage annuel Léger.

De plus, Vidéotron est également devenue la marque québécoise LA plus **influyente** au Québec, toutes industries confondues, selon l'étude Ipsos-Infopresse. Cela démontre à quel point Vidéotron est importante pour les Québécois.

Vidéotron innove également par son **Service Affaires**, un vecteur de croissance avec un immense potentiel pour nous.

Nous avons d'ailleurs atteint un taux de pénétration de 60 % parmi les PME au Québec, soit 129 000 entreprises. 129 000 PME !

Une des nouveautés de notre Service Affaires en 2015 a été le lancement des accès Internet de 100 Mbits/s sur la totalité de notre territoire, ce qui représente, dans plusieurs secteurs, une vitesse deux fois plus élevée que celle de notre concurrent !

Pour renforcer notre leadership dans le marché des entreprises et bonifier l'éventail de nos services, Vidéotron a également procédé dans les derniers mois à deux transactions.

D'abord, nous nous sommes portés acquéreurs de **4Degrés Colocation** et de son centre de données de classe mondiale dans le Parc technologique de la ville de Québec.

Avec cette acquisition, nous voulons répondre à une tendance lourde chez les entreprises qui souhaitent de plus en plus héberger leurs serveurs à l'extérieur de leurs murs, dans un endroit hautement sécuritaire.

De plus, nous avons rapidement annoncé :

- le projet d'expansion de 4Degrés à Québec, qui permettra de tripler sa superficie,
- et la construction d'un tout nouveau centre de données, situé ici à Montréal, dans le Technoparc St-Laurent. Son ouverture est d'ailleurs prévue en juillet.

Au total, Vidéotron aura investi plus de **110 M\$** pour développer ce secteur stratégique de l'infonuagique.

Notre deuxième transaction fut celle de **Fibrenoire**.

Située près d'ici dans Parc-Extension, Fibrenoire fournit des services de connectivité à plus de 1000 entreprises et sociétés, tout en ayant son propre réseau de plus de 4500 km de fibre optique. Cette transaction nous permet d'accélérer notre croissance dans le marché des grandes entreprises.

C'est donc dire qu'avec :

- nos quatre services que vous connaissez : la téléphonie affaires, l'Internet, la télédistribution et la téléphonie sans fil ;
- nos services « d'hébergement de données » de 4Degrés ;
- nos services de connectivité de Fibrenoire ;
- et notre excellent service à la clientèle ;

Vidéotron Service Affaires offre maintenant un « **one stop shop** » unique pour les entreprises.

Finalement, permettez-moi de souligner deux faits intéressants en ce qui concerne l'ensemble de notre secteur des Télécommunications...

- Premièrement, la dernière année nous aura permis de franchir le cap des **3 G\$** de revenus !
- Ensuite, on se rappellera de 2015 comme étant également l'année où BELL aura versé 141 M\$ à Vidéotron et Groupe TVA. C'est ainsi la fin d'une saga judiciaire qui aura duré plus de dix ans !

Marc Tremblay, notre chef des affaires juridiques, ainsi que ses équipes, ont fait preuve d'une détermination remarquable dans ce dossier !

Parlons maintenant de **contenu**.

Pendant que l'évolution des technologies nous amène à créer de nouveaux modèles d'affaires, l'industrie des médias et de l'audiovisuel est confrontée à des enjeux qui s'accroissent rapidement, d'année en année.

- D'abord, les audiences migrent vers le multiplateforme.
- Ensuite, les **géants américains** comme Google, Apple, Netflix, YouTube, Facebook et Amazon sont de plus en plus présents et non réglementés au Canada.
- Troisièmement, l'explosion et la disponibilité des contenus a également fait naître un nouveau phénomène : l'écoute en rafale, notamment de séries télé, créant ainsi un besoin sans précédent de contenu.
- Finalement, **les auditoires** se fragmentent, donc les revenus publicitaires aussi.

Mais attention, l'arrivée des nouvelles plateformes numériques et des géants mondiaux ne signifie pas la mort du téléviseur, bien au contraire. Comme plusieurs experts le disent, ***TV is going to be bigger than ever*** !!

Parce que peu importe l'écran utilisé, que ce soit l'ordinateur, la tablette ou votre téléphone intelligent, ça demeurera toujours de la télé ! Et même que bientôt, l'Internet et la télé ne feront qu'un, de façon très conviviale, sur votre prochain téléviseur 84 pouces ultra HD 4 K !!

Afin de faire face à ces nombreuses transformations de l'industrie, notre stratégie est claire : nous devons innover !

Une de nos solutions : le **Club illico** de Vidéotron, notre propre service de vidéo sur demande par abonnement, aussi appelé OTT, qui nous permet d'offrir du contenu original et distinctif.

Un exemple de ce succès est notre série originale *Blue Moon*, mettant en vedette Karine Vanasse, et offerte en exclusivité aux abonnés du Club illico. *Blue Moon* a permis de fracasser des records d'écoute avec 1 MILLION de visionnements en moins d'un mois.

Ainsi, en 3 ans d'exploitation, Club illico compte désormais plus de 265 000 clients.

Québecor et TVA n'ont également pas tardé à poser des gestes concrets pour saisir les opportunités à l'international, et ainsi élargir notre marché.

Nous avons donc conclu, dans les deux dernières années, des ententes internationales de codéveloppement avec :

- **NBCUniversal International Studios**, installés à Londres ;
- **KABO Family et TF1 Production**, deux sociétés de production françaises ;
- ainsi que « **Armoza Formats** », une société israélienne.

De plus, nous avons l'intention d'avoir très bientôt un pied-à-terre à Los Angeles, en plus d'assurer notre présence en Europe, afin de développer encore davantage de partenariats.

Ceci dit, si notre stratégie de contenu peut séduire un aussi grand nombre de consommateurs, c'est parce que TVA, notre télévision généraliste, nos journaux, avec *Le Journal de Montréal*, *Le Journal de Québec* et *le 24 heures*, ainsi que nos magazines de TVA Publications, demeurent les piliers de notre stratégie de convergence. À titre de n° 1 dans leur secteur respectif, ce sont eux qui continuent à avoir le plus d'impact, tout en étant présents sur toutes les plateformes.

Notre stratégie de croissance dans le secteur des médias passe également par la diversification de nos revenus.

À ce propos, je peux vous dire que nous sommes extrêmement contents de l'acquisition de MELS, qui travaille avec les plus grands studios à travers le monde et participe à de nombreuses productions québécoises.

Les résultats de cette transaction n'ont d'ailleurs pas tardé à se faire sentir, comme en témoigne la croissance des revenus de Groupe TVA.

Permettez-moi d'ailleurs de saluer Julie Tremblay, notre présidente et chef de la direction de Groupe Média et de Groupe TVA, pour cette belle acquisition de MELS et de son intégration au sein de l'entreprise.

Les studios MELS sont remplis à pleine capacité et se démarquent en recevant des productions d'envergure telles que :

- *X-Men* ;
- *The Story of your Life* de Denis Villeneuve ;
- *Alien* de Paramount Pictures ;
- de même que plus de 20 séries et films québécois, et tout cela en 2016 seulement.

MELS poursuit également son développement à l'international grâce à son expertise en postproduction et en effets visuels, notamment avec le film *Race*, un drame biographique du sprinteur olympien Jesse Owens.

MELS nous inspire d'ailleurs un grand rêve... celui de cofinancer une série à grand déploiement... tournée dans nos studios... diffusée à l'échelle mondiale, et ce sur l'ensemble des plateformes.

Et même pourquoi pas ... faire du Québec l'une des capitales mondiales de la création et de la production audiovisuelle ?!

Nous sommes déjà reconnus au Québec pour les jeux vidéo, pour les effets spéciaux, pour nos studios de cinéma, pour l'animation, alors pourquoi pas pour la création et la production audiovisuelle ?

Notre **Groupe Sports et divertissement** s'inscrit également comme un contributeur majeur à notre stratégie de contenu, en plus de représenter un fort potentiel de croissance pour Québecor.

Le 12 septembre dernier, le Centre Vidéotron a officiellement ouvert ses portes. Je me rappelle encore de la soirée d'ouverture, l'amphithéâtre était rempli à pleine capacité pour assister au match de nos Remparts. C'était incroyable !

Depuis, la notoriété du Centre Vidéotron s'est vite propagée. D'ailleurs, j'aimerais souligner que nous avons annoncé la semaine dernière notre **millionième** visiteur ! Imaginez, en seulement 8 mois d'exploitation, nous aurons accueilli plus de 1 MILLION de spectateurs !

Dès les premières semaines d'ouverture, nous avons eu le plaisir d'accueillir : Metallica, Madonna, Shania Twain...

En 2016, le Centre Vidéotron a poursuivi sur cette lancée impressionnante avec Muse, Rihanna, Santana, Pearl Jam, et prochainement, nous aurons Justin Bieber, Bryan Adams, Maroon 5, et Céline y fera 5 spectacles cet été.

Plusieurs shows ont été tenus à guichet fermé et plusieurs autres affichent complet pour 2016. Déjà, on peut affirmer que le Centre Vidéotron est reconnu comme étant un arrêt obligatoire pour les tournées internationales des plus grands artistes.

Côté sports : le Centre Vidéotron enregistre des records d'assistance ! Les Remparts ont une moyenne de 13 800 spectateurs par match à domicile, établissant ainsi un record d'assistance de toute l'histoire de la Ligue canadienne de hockey, avec plus de 470 000 spectateurs.

Un autre élément distinctif du Centre Vidéotron : la tenue d'événements corporatifs, où nous avons accueilli jusqu'à présent plus de 150 événements.

Le Centre Vidéotron se classe aujourd'hui parmi les amphithéâtres les plus occupés en Amérique du Nord.

Benoit Robert, notre président et chef de la direction du Groupe Sports et divertissement, ainsi que son équipe, ont réussi tout un accomplissement !

Avec le Centre Vidéotron, nos deux équipes de la Ligue de hockey junior majeur, notre chaîne TVA Sports, notre entente à titre de diffuseur officiel de la LNH ainsi qu'avec GesteV, reconnue pour son expertise en organisation d'événements d'envergure et en production de spectacles...

Je vous le confirme : notre stratégie d'affaires dans le secteur des sports et du divertissement est **bien en selle !**

En terminant, j'aimerais prendre un moment pour remercier tous ceux qui contribuent au succès de Québecor.

- Tout d'abord, je salue notre président du conseil d'administration, **M. Brian Mulroney**. Nous sommes privilégiés de pouvoir bénéficier de votre expertise et de toute votre sagesse.
- Je remercie également tous nos **administrateurs**. Grâce à vous, à vos conseils avisés, l'entreprise repose sur une vision stratégique claire et solide.
- À tous nos employés, je ne vous dirai jamais assez à quel point j'apprécie votre dévouement, votre savoir-faire et surtout, votre passion.
- Un merci spécial à nos millions de **clients** pour leur fidélité, ainsi qu'à tous nos **annonceurs** et nos **partenaires d'affaires**.
- J'aimerais également partager toute notre reconnaissance envers notre partenaire financier de longue date, la **Caisse de dépôt et placement du Québec**.
 - Je rappelle d'ailleurs que le 9 septembre dernier, nous avons procédé à un 2^e rachat d'actions détenues par la Caisse, ce qui nous a permis d'augmenter notre participation dans Québecor Média à 81,1 %.
 - Ainsi, nous poursuivons notre souhait qu'à terme, Québecor détienne la totalité des actions de Québecor Média. Bravo à notre CFO Jean-François Pruneau, qui a su encore une fois mener ce projet de main de maître, avec toute son équipe.
- À nos actionnaires, je peux vous dire que nous avons entre les mains une entreprise parmi les plus performantes de l'industrie. Nous avons su nous adapter, rester à l'avant-garde et saisir des opportunités d'affaires prometteuses pour notre entreprise.

En conclusion, vous pouvez compter sur Québecor :

- pour continuer à développer nos activités de télécommunications à fort potentiel de croissance : le mobile, l'accès Internet et la télédistribution, sans oublier, notre Service Affaires Vidéotron ;
- pour continuer à diversifier nos revenus dans le secteur des médias et être sur toutes les plateformes ;
- pour continuer à offrir du contenu original et à poursuivre nos efforts afin de faire du Québec un joueur incontournable sur le marché international ;

- pour continuer d'investir dans les sports et le divertissement, des secteurs en pleine croissance ;
- pour continuer d'innover – notre grande force – dans :
 - les nouvelles technologies,
 - les contenus,
 - et l'expérience client.

Nous allons continuer à faire tout ça, pour demeurer le leader que l'on est aujourd'hui.

Enfin, depuis 60 ans, Québecor est une entreprise bien établie au Québec, en plein cœur du quartier des affaires de Montréal. Notre haute direction vit ici dans la métropole.

Nous avons la chance de bénéficier de l'expertise de près de 11 000 employés partout à travers le Québec, dont 7000 dans la grande région de Montréal.

À l'aube du 375^e anniversaire de Montréal, je peux vous dire que nous sommes fiers de nos racines. Montréal a un potentiel de développement extraordinaire, et c'est pourquoi Québecor continuera d'y investir, au bénéfice de l'ensemble de notre économie !