

**« Saisir les occasions dans une industrie en
transformation »**

Allocution de MONSIEUR FRANÇOIS OLIVIER

Président et chef de la direction,

TRANSCONTINENTAL INC.

Devant le Cercle Canadien de Montréal

**Hôtel le Centre Sheraton,
à Montréal,
le 20 avril 2009**

www.transcontinental.com

Merci, M. Mayr, pour cette généreuse présentation, et bonjour à tous et à toutes.

Plus sérieusement, je veux tout de suite vous dire à quel point je suis honoré de me retrouver à cette tribune. La liste des dirigeants d'entreprises qui m'y ont précédé au fil des ans est vraiment impressionnante. Cela démontre à quel point les déjeuners-conférences du Cercle Canadien de Montréal sont considérés comme une tribune de choix.

J'ai également le plaisir de m'adresser à un auditoire composé de représentants de la grande communauté d'affaires de Montréal. Même si Transcontinental est devenue une entreprise d'envergure nord-américaine, nos racines sont montréalaises, et nous en sommes très fiers.

À tous et à toutes, merci de votre présence.

-- -- --

Je me présente devant vous dans un contexte non prévu quand j'ai accepté l'invitation, il y a 14 mois. Peu de gens prévoyaient alors que nous serions aujourd'hui au cœur d'une récession d'une telle ampleur.

Par ailleurs, les effets de cette récession sur nos résultats financiers viennent alimenter la perception que les deux grands métiers que nous pratiquons chez Transcontinental, soit ceux d'éditeur et d'imprimeur, sont en déclin. Pour certains, en effet, l'imprimé serait rendu désuet à l'heure des nouvelles plateformes de communications.

Comme vous pouvez le constater, ce ne sont pas les défis qui manquent pour ma première apparition à votre tribune.

Je vais commencer par vous expliquer l'impact de la récession actuelle sur Transcontinental. Ensuite, j'apporterai des précisions sur l'avenir de notre industrie et les nouvelles avenues de croissance qu'elle offre. Je compléterai enfin par une réflexion personnelle sur l'avenir des journaux.

PARTIE A

La récession revisitée

Il est difficile de ne pas commencer par le contexte actuel de récession qui nous affecte tous. Ne serait-ce que pour essayer d'en tirer des leçons.

Les récessions sont un phénomène cyclique. Depuis sa fondation, Transcontinental en est d'ailleurs à sa troisième. La première a eu lieu au début des années 1980 et la deuxième, au début de la décennie suivante. Dans les deux cas, l'entreprise était en pleine expansion. Pour vous donner une idée, de 1985 à 1995, nos revenus annuels d'impression sont passés de 83 millions de dollars à 747 millions, une augmentation de 800 % ! Même si notre action en Bourse s'était alors fortement dépréciée, Rémi Marcoux, le fondateur, a maintenu le cap. Sans cela, Transcontinental n'aurait pas la même envergure ni le même potentiel aujourd'hui.

La première grande leçon que j'en retiens, c'est qu'il ne faut jamais perdre de vue le développement à long terme de l'entreprise malgré les effets négatifs à court terme.

-- -- --

Cela dit, force est d'admettre que la récession actuelle est la plus virulente des trois. Pour y faire face, nous avons mis en place un plan de rationalisation et nous en poursuivons l'exécution depuis. Ce plan comporte des réductions annuelles de coûts de 75 millions de dollars, dont 50 millions

dès 2009. Nous avons révisé nos façons de faire, ajusté notre capacité à la demande partout et recentré nos activités sur nos actifs les plus rentables et les plus prometteurs.

En tant que chef de la direction, je n'avais pas le choix. On ne prend pas à la légère la décision d'abolir quelque 1500 postes, soit 10 % de nos effectifs. Pour nos employés touchés, on ne le dira jamais assez, cette récession est un drame. Mais ces mesures visent à assurer la pérennité de Transcontinental et prennent en compte l'intérêt de l'ensemble des employés.

La récession nous pousse ainsi à faire de durs choix.

-- -- --

Je retiens trois autres grandes leçons de la dernière année.

D'abord, il n'y a pas de substitut à un équilibre prudent entre les profits, les coûts, la dette et les investissements. Ce sont des vases communicants qu'il faut constamment ajuster les uns aux autres. Beau temps, mauvais temps. C'est ce que nous allons continuer de faire.

Par ailleurs, je me rends compte à quel point la solidarité de nos dirigeants et de nos employés constitue une force unique chez Transcontinental. Tout le monde a compris la situation et a mis la main à la pâte. C'est souvent dans l'adversité qu'émergent les idées les plus novatrices. J'y vois une autre manifestation de l'esprit entrepreneurial que nous recherchons chez nos gestionnaires.

Enfin, les entreprises bénéficient au Canada d'un environnement qui fait l'envie de bien des pays. Nous avons un système bancaire parmi les plus solides au monde et les fondements de notre économie sont sains. Du côté de Transcontinental, nous avons l'avantage supplémentaire d'être un joueur dominant dans tous nos créneaux au Canada.

Notre objectif est clair, c'est de sortir renforcée de cette récession et de reprendre notre rythme de croissance historique.

PARTIE B

Deux métiers en pleine transformation et offrant toujours un bon potentiel de croissance

Nous voici rendus au cœur de mon défi d'aujourd'hui, soit de démontrer que notre industrie continue d'offrir des occasions de développement à l'heure d'Internet, du téléphone cellulaire, du BlackBerry, du iPod, du iPhone, et j'en passe.

D'entrée de jeu, je vous le dis : l'imprimé demeurera pour longtemps encore un élément essentiel de toute stratégie de communication, de vente et de marketing. Mais en complémentarité avec les nouveaux médias. Et vice-versa : associés à l'imprimé, les nouveaux médias deviennent encore plus performants. Ce sera les deux, se complétant et travaillant dans le même sens. Et j'ajouterais : s'alimentant mutuellement.

Faisons le test entre nous. Qui ici s'informe seulement sur Internet ? Uniquement par le journal imprimé ? Exclusivement par la radio ou la télévision ? Nous le faisons généralement en les utilisant tous, selon le moment de la journée et ce qu'on recherche : une courte manchette, un reportage , une simple information, ou une analyse en profondeur.

C'est le cas pour l'ensemble des consommateurs. Et les annonceurs suivent. Autrefois, les budgets publicitaires se répartissaient en trois médias : la radio, la télévision et l'imprimé. Aujourd'hui, il y a un quatrième joueur : Internet et tout ce qui gravite autour. On prévoit que d'ici 2012, Internet

absorbera environ 25 % de l'assiette publicitaire totale au Canada. Libre à certains d'y voir une menace. Chez Transcontinental, nous préférons plutôt y voir un défi stimulant qui offre de nouvelles occasions de croissance.

Nous sommes également persuadés que nous sommes bien placés pour saisir ces occasions : nous avons les clients dont nous comblons déjà le besoin en produits imprimés, nous avons la crédibilité d'affaires, nous avons la culture d'entreprise, et nous avons développé ou acquis plusieurs expertises nécessaires.

Tel est notre plan de match. Nous nous définissons dorénavant comme un fournisseur de solutions marketing sur différentes plateformes, et ce, dans le but de remplir notre mission historique, soit d'aider nos clients à rejoindre et à fidéliser leurs consommateurs cibles.

-- -- --

Notre stratégie comporte donc deux volets complémentaires : renforcer nos activités de base et bâtir le nouveau. L'un et l'autre.

Renforcer nos activités traditionnelles

Commençons par le premier volet.

On entend souvent dire que l'imprimé est en déclin. Pourtant, depuis trois ans, notre secteur de l'impression et celui de l'édition ont connu une croissance interne de trois pour cent par année en moyenne. Les produits soi-

disant d'une autre époque poursuivent donc leur succès. Par exemple, en dépit de la récession, nous allons imprimer cette année autant de circulaires que l'an dernier, soit pour environ 500 millions de dollars, et ce, avec une rentabilité accrue grâce à nos investissements continus dans les plus récentes technologies et dans notre efficacité.

De plus, nous occupons une place dominante au Canada dans la totalité de nos créneaux d'impression et d'édition et nous continuons à y gagner des parts de marché, comme en font foi de récents contrats d'impression signés avec Rogers Communications et *Shoppers Drug Mart-Pharmaprix*.

En tant qu'éditeur, notre stratégie est axée sur des communautés : des communautés locales, du côté des journaux; et des communautés d'intérêt, du côté des magazines. Grâce à la force de nos marques et à la pertinence de nos contenus, nous étendons notre présence sur Internet avec grand succès depuis plusieurs années.

Bref, Transcontinental restera un imprimeur hors pair, fiable et solide, et un éditeur des plus créatifs, et continuera d'en retirer une partie importante de sa croissance future.

Mais en même temps, nous avons entrepris d'élargir notre offre de service pour intégrer les nouvelles plateformes de communications et les nouveaux services marketing. Notre solidité financière nous permet de poursuivre cette migration même dans le contexte économique actuel.

Bâtir le nouveau

Nous voici rendus dans le second volet de notre stratégie : « Bâtir le nouveau ».

Ainsi, en novembre dernier, nous avons créé le secteur des communications marketing qui se concentre sur le développement de services axés sur la personnalisation publicitaire et les nouvelles plateformes de communications. Transcontinental est la seule entreprise à avoir ainsi regroupé ses services d'analyse de bases de données, d'impression numérique personnalisée, de marketing par courriel préautorisé, de circulaire électronique, d'édition à contrat, ainsi que de création et de gestion de banques d'images. La compétence clé de ce nouveau secteur est la connaissance des dernières tendances en matière de marketing pour joindre les consommateurs. Ce nouveau secteur génère des revenus annualisés d'environ 400 millions de dollars.

Pour nous, les grands gagnants dans ce marché publicitaire en évolution rapide seront ceux qui réussiront à faire marcher ensemble le traditionnel et le nouveau, l'imprimé et le numérique, le marketing de masse et le marketing personnalisé. En tant qu'imprimeur et éditeur, Transcontinental est dans une position unique pour profiter de ces occasions d'affaires demandées par ses clients.

Savez-vous que non seulement Internet complète naturellement l'imprimé, il peut même alimenter nos activités d'impression ?

En 2008, par exemple, nous avons imprimé des millions d'albums de photos personnalisés entièrement édités sur Internet par les internautes. Vous entrez vous-mêmes vos photos et vos textes sur un logiciel de montage, et au moyen d'un simple clic, vous faites parvenir le tout à l'une de nos imprimeries numériques. Vous recevrez votre album par la poste dans les jours suivants.

-- -- --

« Bâtir le nouveau » s'applique également à nos activités d'éditeur. Aujourd'hui, il ne suffit plus de produire des contenus de qualité, il faut qu'ils atteignent les consommateurs cibles où qu'ils soient et au moment de leur choix.

Nous avons déjà fait un bon bout de chemin.

En connaissez-vous beaucoup d'entreprises au Canada qui détiennent plus de 120 sites Internet ? Qui rejoignent en moyenne plus de six millions de visiteurs uniques par mois ? Au début, nos sites étaient une copie conforme de nos publications imprimées. Aujourd'hui, leur contenu est bien différent. Ce que les gens recherchent sur Internet, c'est la satisfaction d'autres besoins humains comme le partage, les échanges d'idées ou de trucs, ou le « thrill » de devenir eux-mêmes éditeurs. Le web 2.0, permet tout cela.

En 2008, Transcontinental a tiré des revenus de 17 millions de dollars de ses sites Internet, une hausse de 30 % par rapport à 2007. Je m'empresse

d'ajouter que nos activités Internet sont rentables et toujours en croissance. Plusieurs de nos magazines ont de plus passé à la technologie du mobile.

Mais ce n'est que la pointe de l'iceberg.

Nos magazines sont lus chaque mois par plus de 18 millions de lecteurs à travers le pays, dont 11 millions de lectrices. Plus de 50 % ont entre 25 et 54 ans, avec des enfants de moins de 18 ans. Ils constituent une immense base de données à la disposition de nos clients annonceurs qui peuvent établir une relation personnalisée avec ces consommateurs. Le potentiel est énorme.

Bien sûr, nous allons continuer à vendre des pages publicitaires dans nos magazines et à en tirer de la croissance. Mais nous allons également mettre à la disposition des annonceurs nos bases de données d'abonnés et d'internautes. Voilà une autre occasion de croissance.

Je vous donne un exemple.

Autrefois, pour 100 000 \$, nous pouvions imprimer pour un annonceur plusieurs centaines de milliers d'exemplaires d'une brochure promotionnelle destinée à un large public. C'était du marketing de masse. Aujourd'hui, pour le même montant, nous allons lui imprimer la moitié seulement de ces exemplaires. Mais grâce à nos bases de données, nous allons aussi cibler pour lui le consommateur et nous développerons une campagne de marketing par courriel pour stimuler le tout. C'est ce qu'on appelle le marketing personnalisé. Pour le même montant de 100 000 \$, l'annonceur

obtient ainsi un bien meilleur retour sur son investissement, et Transcontinental, à travers trois services au lieu d'un seul, bénéficie d'une bien meilleure marge bénéficiaire.

C'est cela, la *différence* Transcontinental ! Une offre de service marketing intégré.

PARTIE C

L'avenir des journaux

Je ne veux pas vous quitter sans partager ma réflexion sur l'avenir du journal imprimé, les journaux contribuant pour 20 % du chiffre d'affaires de Transcontinental – 10 % comme imprimeur et 10 % comme éditeur. Aucun produit n'aura vu autant sa mort annoncée d'avance. C'est comme si nous allions bientôt combler notre besoin d'information uniquement sur les BlackBerry de ce monde et que toute la publicité serait bientôt entièrement sur Internet.

Encore une fois, la réalité est beaucoup plus nuancée. Il faut distinguer les quotidiens des grands centres urbains de la presse gratuite régionale et la situation au Canada de celle qui existe aux États-Unis.

Laissez-moi d'abord vous parler de la presse régionale.

-- -- --

À titre d'exemple, Transcontinental est un éditeur de journaux de petits centres urbains, de quartiers ou de régions et en tire des revenus annuels de 250 millions de dollars. Les gens tiennent à cet outil d'appartenance communautaire qui les informe des enjeux de leur milieu de vie. Pour les annonceurs locaux, c'est le moyen le plus efficace et le plus abordable de faire connaître leur service auprès de la population.

Pour vous donner une idée, nous comptons quelque 60 000 annonceurs dans nos journaux et ils dépensent en moyenne 250 dollars par achat publicitaire. Il s'agit donc d'une réalité totalement différente des quotidiens des grands centres urbains.

Malgré ce rôle unique, ces journaux seront sous pression s'ils n'évoluent pas. Leur avenir est dans une combinaison imprimé-Internet travaillant de concert et en complémentarité. Aujourd'hui, l'ensemble de nos journaux ont leurs sites Internet.

Mais ce n'est déjà plus suffisant pour satisfaire les nouveaux besoins des annonceurs locaux et de nos lecteurs. Par exemple, nous avons constaté que ces petits commerces n'ont pas les moyens d'avoir leur site Internet alors que de leur côté, les consommateurs recherchent des lieux de partage et d'échange en ligne.

En novembre dernier, nous avons ainsi lancé weblocal.ca, un portail pancanadien de recherche en ligne. Nous offrons aux annonceurs locaux une vitrine sur Internet pour leur offre de produits et services qui va bien au-delà du simple listage. Les consommateurs, eux, peuvent rapidement trouver le service local qu'ils recherchent, l'évaluer et, enfin, échanger des commentaires sur leur appréciation et leur expérience. weblocal.ca attire déjà 1,8 million de visiteurs uniques par mois, ce qui est un démarrage exceptionnel.

Des initiatives semblables permettront à Transcontinental de générer de nouveaux revenus et d'enrichir son offre multiplateforme pour les

annonceurs locaux. D'un modèle de revenus qui consistait uniquement à vendre des pages publicitaires dans nos journaux imprimés, nous vendons maintenant en plus des bannières publicitaires sur nos sites Internet et des abonnements pour les annonceurs sur weblocal.ca.

-- -- --

Mais, qu'en est-il des grands quotidiens ?

Font-ils face à de grands défis ? Bien sûr. C'est surtout vrai aux États-Unis, mais le Canada n'y échappera pas totalement. Vont-ils disparaître ? Cela dépendra de leur capacité à s'ajuster à leur nouvelle réalité. L'Internet et les nouvelles habitudes des consommateurs perturbent les modèles d'affaires traditionnels.

Les quotidiens américains ont perdu environ 30 % de leurs revenus au cours des dernières années : environ la moitié à cause de la diminution des dépenses publicitaire, amplifiée par la récession, et l'autre moitié, en raison du transfert sur Internet des petites annonces. Ils vivent bien plus une crise des annonceurs qu'une crise des lecteurs. Il leur faut donc ajuster leur structure de coûts en fonction de cette nouvelle réalité et produire un contenu de grande qualité pour lequel le consommateur sera prêt à payer.

En plus de faire face à une baisse de revenus importante avec une structure de coûts d'une autre époque, les grands quotidiens doivent aussi réinvestir sur Internet pour que leur marque et leur contenu évoluent avec les nouvelles habitudes des consommateurs.

C'est donc une période difficile et déterminante pour l'avenir des journaux. Les gagnants seront ceux qui auront la capacité de réduire les coûts et qui sauront monétiser leur offre sur Internet. Je suis persuadé que les éditeurs ayant le plus de chance de réussir apparaissent déjà comme les leaders dans leur marché en raison de la qualité de leur produit et de leur crédibilité établie. De plus, les éditeurs qui auront la possibilité de se concentrer sur leur métier de base, notamment la production de contenu de qualité, tout en déléguant les tâches connexes à des fournisseurs, augmenteront d'autant leurs chances de retrouver le chemin de la croissance.

-- -- --

Notre modèle d'impartition de l'impression des journaux est justement taillé sur mesure pour aider les éditeurs à réduire leurs coûts tout en offrant un produit imprimé répondant encore mieux aux attentes des lecteurs et des annonceurs. Nous nous associons à des visionnaires offrant un contenu de qualité, fortement présents sur Internet et financièrement solides. En fait, selon moi, ce seront les futurs gagnants de la crise actuelle et ils verront leur contenu cohabiter encore longtemps entre l'imprimé et le Web.

CONCLUSION

Je conclus en vous réitérant que Transcontinental est en excellente position pour profiter des nouvelles avenues de croissance liées à son rôle d'intermédiaire entre les entreprises et les annonceurs, d'une part, et les consommateurs, d'autre part.

Nous sommes les mieux placés pour ajouter à nos services traditionnels d'impression et d'édition les nouveaux services marketing basés sur la personnalisation et les nouvelles plateformes de communications.

La récession et les changements structurels dans notre industrie présentent bien sûr des défis quotidiens importants. Je peux vous assurer que les gens chez Transcontinental prennent tous les moyens pour y faire face à court terme, sans négliger de saisir les occasions de croissance qui se présentent afin d'assurer la pérennité de notre entreprise à long terme.

Je vous remercie de votre attention.