



Lettre à nos actionnaires

par Rémi Marcoux

Au cours des cinq dernières années, Transcontinental se classe parmi les joueurs les plus performants de son industrie.

Le vrai test, pour une entreprise comme pour un athlète, c'est le succès continu sur une période. Bon an mal an, nous démontrons notre capacité à améliorer notre performance d'exploitation en dépit des défis posés par les conditions économiques, la concurrence ou l'évolution technologique.

La course vers l'excellence est un concept innovateur dont l'aboutissement coïncidera avec le grand rendez-vous olympique de 2010 à Vancouver. L'analogie sportive s'est tout naturellement imposée.

À l'image de son industrie, Transcontinental vient de connaître un exercice financier plus difficile. Des facteurs ponctuels comme l'appréciation sans précédent du dollar canadien par rapport à sa contrepartie américaine et la crise hypothécaire aux États-Unis ont particulièrement affecté nos résultats. Depuis 2003, par exemple, le taux de change à lui seul a eu un effet négatif de 181 millions de dollars sur nos revenus, de 72 millions sur notre bénéfice d'exploitation et de 0,57 \$ sur notre bénéfice par action ajusté.

Durant cette même période, Transcontinental se classe néanmoins parmi les joueurs les plus performants de son industrie. Le vrai test, pour une entreprise comme pour un athlète, c'est le succès continu sur une longue période. Bon an mal an, nous démontrons notre capacité à améliorer notre performance d'exploitation en dépit des défis posés par les conditions économiques, la concurrence ou l'évolution technologique.

D'abord, notre solide bilan et notre capacité à générer des fonds d'exploitation nous donnent les moyens financiers de maintenir le cap sur la croissance. Ainsi, au cours des trois derniers exercices financiers, nous avons investi en moyenne 250 millions de dollars par année en immobilisations corporelles et en acquisitions d'entreprises. Au seul chapitre des immobilisations, notre projet d'affaires *Évolution 2010* prévoit une moyenne de 120 millions

de dollars par année, et ceci n'inclut pas les projets spéciaux comme le contrat d'impartition de l'impression du *San Francisco Chronicle* et nos investissements non capitalisés dans le développement numérique de notre secteur des médias. L'un de ces projets spéciaux consistait justement en un investissement technologique de plus de 50 millions de dollars pour rendre nos imprimeries canadiennes plus concurrentielles sur le marché américain.

Par ailleurs, nous avons profité de l'appréciation du dollar canadien pour investir davantage aux États-Unis, notamment dans nos activités de marketing direct et dans l'implantation de notre modèle d'impartition de l'impression de journaux. Nous en profitons également pour pousser comme jamais auprès de nos gens l'innovation et l'amélioration de l'efficacité. Ultiment, nous en sortons renforcés.

C'est pourquoi je suis confiant que nous atteindrons les objectifs financiers d'*Évolution 2010*, entre autres une augmentation moyenne du bénéfice par action ajusté de 10 % par année en excluant l'effet du taux de change et une croissance interne moyenne des revenus de 5 % par année.



L'industrie des communications est en transformation rapide et profonde mais continue de receler d'excellentes occasions de développement. Encore faut-il avoir le plan de match approprié. Ma conviction, c'est que Transcontinental a la stratégie, le modèle d'affaires, les

valeurs et le leadership pour continuer à tirer son épingle du jeu.

Une stratégie ciblée

Transcontinental poursuit une stratégie ciblée, tant sur le plan géographique que sur celui des produits et services. Notre objectif n'est pas d'être le plus gros à l'échelle de la planète, mais d'être le meilleur dans chacun de nos marchés et de nos créneaux.

En tant qu'éditeur, par exemple, notre stratégie est axée sur des communautés géographiques, du côté des journaux, et sur des communautés d'intérêt, du côté des magazines.

Transcontinental est le second éditeur au Canada de journaux locaux et régionaux, avec 172 titres répartis dans sept provinces. L'enracinement de ces journaux dans leur communauté en fait d'irremplaçables partenaires. En 2007, nous avons acquis de nouveaux titres dans quatre provinces canadiennes. Par ailleurs, nos magazines sont spécialisés dans plusieurs créneaux : intérêts féminin et masculin, maison et jardinage, sports et loisirs, finance et économie, entre autres. Au service de communautés d'intérêt, ils répondent parfaitement à la fragmentation des marchés et constituent un véhicule unique sur l'échiquier des médias. Avec l'addition de plusieurs titres en 2007, dont la version canadienne de *More*, Transcontinental a consolidé sa

position du plus important éditeur de magazines destinés aux consommateurs au Canada.

Comme imprimeur, nous occupons le premier rang dans la vaste majorité de nos créneaux au Canada (circulaires et encarts, livres, journaux, marketing direct et produits commerciaux) et nous sommes un fort deuxième dans les magazines et les catalogues. Nous entendons continuer à renforcer notre position au Canada dans chacun de ces créneaux, comme le démontre l'acquisition de PLM Group, le quatrième imprimeur au Canada et un chef de file du marketing direct.

L'essentiel de notre croissance future proviendra donc de l'international où notre stratégie est également ciblée. Les États-Unis et le Mexique constituent nos marchés prioritaires. Cette diversification géographique nous apparaît naturelle puisque nos économies sont de plus en plus intégrées. Notre stratégie est également ciblée sur le plan des produits et services. Nous nous concentrons dans des segments à fort potentiel de croissance. Avec nos installations en Pennsylvanie, en Californie et au Texas, nous sommes l'un des plus importants fournisseurs de services intégrés de marketing direct aux

États-Unis. Dans l'impression de livres, nous nous sommes spécialisés dans les courts et moyens tirages. Cette expertise nous a valu, pour le troisième tome consécutif, d'être choisi l'imprimeur attitré de l'édition française destinée au marché canadien de la série Harry Potter.

À l'affût des grandes tendances

Notre modèle d'affaires est basé sur notre proximité des clients, qu'ils soient annonceurs ou consommateurs. Nous sommes ainsi à même de mieux connaître leurs nouveaux besoins et les grandes tendances du marché. Parmi celles-ci, j'en relève trois qui sont à transformer notre industrie : la personnalisation publicitaire, la fragmentation des plateformes de diffusion et la réduction du nombre de fournisseurs.

Pour Transcontinental, la personnalisation est comme une seconde nature. Ainsi, notre réseau de distribution de porte en porte repose sur des données sociodémographiques par région, par quartier, voire par rue. Notre offre aux détaillants, outre l'impression de circulaires, inclut des services à valeur ajoutée comme la gestion des bases de données et des programmes de fidélisation. C'est donc tout naturellement aussi que nous sommes devenus un important joueur de l'industrie du marketing direct en Amérique du Nord, un créneau qui vit par la gestion des bases de données. En 2007, nous avons lancé une

coentreprise d'édition sur mesure, Transcontinental Custom Communications, en partenariat avec Seven Squared, l'une des agences les plus réputées dans ce marché au Royaume-Uni.

Quant aux nouvelles technologies de l'information, notre stratégie est d'offrir aux lecteurs et aux annonceurs de multiples plateformes afin d'attirer et de fidéliser l'ensemble du public intéressé par un créneau donné. Nous avons choisi, dans un premier temps, d'intensifier le développement de différentes plateformes numériques autour des communautés servies par nos publications : « cybermarques », extension de marques, sites transactionnels, portails Internet et webdiffusion. Le prestige et la crédibilité de nos marques constituent un levier d'une grande force.

Troisième tendance : la volonté des entreprises de réduire le nombre de leurs fournisseurs. En retour, les « élus » doivent couvrir l'éventail le plus large possible des besoins de leurs clients. Transcontinental est née et vit de ce concept. Ainsi nous avons été les premiers au Canada à offrir aux détaillants un service complet de pré-presses-impression-distribution à travers un guichet unique. C'est dans cette

perspective que nous réorganisons nos ventes depuis plusieurs années, notamment en facilitant les initiatives de ventes croisées.

La volonté de réduire le nombre de fournisseurs connaît son plus grand aboutissement dans l'impartition, c'est-à-dire quand un client vous confie une étape complète de sa chaîne de production. Cela exige une qualité qui ne s'improvise pas et qui ne s'importe pas : une crédibilité d'affaires patiemment bâtie au fil des ans. L'impartition prend de multiples formes. Ainsi, nous offrons à nos clients de prendre en charge une plus grande part de leurs campagnes de marketing direct ou de transférer chez nous, comme de grands détaillants canadiens l'ont fait, leurs services de prémédia.

Mais c'est dans l'impartition de l'impression de journaux que Transcontinental se distingue le plus à l'échelle de l'Amérique du Nord. Nous avons développé un modèle unique avec des clients prestigieux comme *The Globe and Mail* et *La Presse*, puis *The New York Times* pour les marchés de l'Ontario et du nord de l'État de New York. Un pas majeur a été franchi, en novembre 2006, quand nous avons annoncé la signature d'un contrat de 15 ans, évalué à un milliard de dollars américains (excluant le papier), pour l'impression du *San Francisco Chronicle*,

propriété de Hearst Corporation. La production débutera au printemps 2009. Nous sommes optimistes quant à nos chances d'annoncer prochainement un nouveau contrat.

L'impartition est un atout précieux dont dispose Transcontinental pour sa croissance future. Une fois que vous faites partie de la chaîne de valeur d'un client, vous devenez un partenaire au plein sens du mot. Ce que nous atteignons en fait, c'est une fidélisation maximale du client.

Valeurs et environnement

Ce sont ses valeurs professionnelles et morales, partagées à tous les niveaux, qui distinguent d'abord une entreprise. Je suis fier de la réputation d'intégrité et de respect de Transcontinental dans ses rapports quotidiens non seulement avec les investisseurs et ses partenaires d'affaires, mais également avec ses employés et les communautés où nous sommes établis.

Transcontinental a toujours été reconnue comme une entreprise exemplaire en matière de respect de l'environnement. En 2007, dans le cadre d'un plan d'action renouvelé, nous avons continué à exercer notre leadership à notre façon, c'est-à-dire par la mobilisation de nos employés et par des actions concrètes. Notons le

lancement d'un magazine consacré au développement durable, *Vision durable*, et son site visiondurable.com; l'offre aux éditeurs de livres d'un papier 100 % recyclé à un prix équivalent; l'obtention de l'accréditation FSC par une septième de nos imprimeries; et de multiples reconnaissances obtenues aux États-Unis et au Canada.

Je suis particulièrement fier de deux de nos initiatives. D'abord, la mise en place d'une politique d'achat de papier privilégiant l'utilisation de papiers respectueux de l'environnement, élaborée en collaboration avec ÉcoInitiatives, un organisme à but non lucratif voué à la protection des forêts et de la biodiversité. Puis, l'offre d'un Publi-Sac biodégradable à compter du début de 2008.

Leadership

La meilleure stratégie ne mène nulle part si nous n'avons pas les gens pour l'exécuter à tous les niveaux de l'entreprise. C'est pour cela que notre projet d'affaires *Évolution 2010* met un fort accent sur le développement du leadership auprès de quelque 1500 gestionnaires. Mais l'élan doit venir de la tête.

Depuis son arrivée au sein de Transcontinental en mai 2000, Luc Desjardins a su mobiliser ses troupes et les amener à sa suite à la recherche de l'excellence. Je veux lui rendre un hommage bien mérité. Il a permis à Transcontinental de franchir

transition en douceur aux côtés de Luc. Votre entreprise est entre bonnes mains.

une étape importante de son développement avec beaucoup de succès en ayant constamment à l'esprit l'intérêt de nos actionnaires. Luc quittera l'entreprise le 20 février 2008, jour de notre assemblée des actionnaires. Au nom du conseil et de l'ensemble des employés, ainsi qu'en mon nom personnel, je remercie Luc pour l'immense travail accompli et lui souhaite le plus grand succès pour la suite de sa carrière.

L'un des grands mérites de Luc a été de s'entourer d'une forte équipe de direction, au siège social comme dans nos trois secteurs d'exploitation. Le conseil d'administration a donc pu identifier un candidat à l'interne pour lui succéder : François Olivier, président du secteur des produits et services d'impression. François possède une feuille de route impressionnante au sein de Transcontinental. Depuis 1993, il a gravi les échelons un à un en dépassant les attentes à chaque étape. Il s'est particulièrement fait connaître en développant notre modèle d'impartition de l'impression des journaux à l'échelle nord-américaine. Entrepreneur et innovateur, François place la croissance et la performance au cœur de ses priorités. Il jouit d'une grande crédibilité dans l'ensemble de l'entreprise. Depuis septembre dernier, il agit à titre de chef de l'exploitation, assurant ainsi une

Je vous invite à lire la *Revue de l'exploitation* où, en compagnie de son équipe, Luc vous présente *La course vers l'excellence*, un concept innovateur dont l'aboutissement coïncidera avec le grand rendez-vous olympique de 2010 à Vancouver. L'analogie sportive s'est tout naturellement imposée.



En terminant, je remercie les membres du conseil d'administration pour leur apport précieux au progrès de Transcontinental. Ils remplissent de façon exemplaire leur fonction de représenter les intérêts de l'ensemble de nos actionnaires.

Je veux souligner de façon particulière la contribution d'Hubert T. Lacroix et de Robert Chevrier qui quittent le conseil après plusieurs années de loyaux services. M. Lacroix s'est retiré le 1^{er} janvier pour devenir président et chef de la direction de la Société Radio-Canada-CBC. Pour sa part, M. Chevrier a décidé de ne pas renouveler son mandat. Respectivement président du Comité des ressources humaines et de rémunération et président du Comité de vérification du conseil, ils ont su guider

Transcontinental dans une période de profonds changements et de nouvelles exigences réglementaires. Je les en remercie sincèrement au nom de tous les actionnaires.

Enfin, je remercie nos clients et nos actionnaires pour leur fidélité année après année, ainsi que nos quelque 15 000 employés pour leur dévouement et leur adhésion aux valeurs de l'entreprise.

Pour ma part, c'est avec beaucoup de confiance et d'optimisme que j'entrevois l'avenir de Transcontinental. Nous continuerons à nous montrer à la hauteur des attentes de nos employés, de nos clients et de nos actionnaires, les trois piliers de l'entreprise.

Le président exécutif du conseil,

"Rémi Marcoux"
(signé)

Rémi Marcoux, C.M., F.C.A.

Le 4 janvier 2008