

### *Le Québec en Amérique du Nord / Québec in North America*

## Quebecor World et les atouts d'une plateforme Nord-américaine

**David Descôteaux**

Étudiant à la maîtrise en science politique à  
l'Université de Montréal

**Q**uebecor World est un chef de file dans l'industrie de l'impression en Amérique du Nord. Sa division de magazines et de catalogues est la plus grande de l'industrie, imprimant plus de catalogues et de magazines que quiconque sur la planète, incluant 46 des catalogues les plus distribués. Ses divisions de publications ciblées et de catalogues publient plus de 1,100 titres, dans un marché de contenu spécialisé et de publicité intra-compagnies grandissant. Dans les encarts publicitaires, où Quebecor World est également un leader de l'industrie, la liste des clients de l'entreprise inclut la presque totalité des plus grandes chaînes de détaillants au Canada et aux États-Unis. Leur section «Livres» imprime près d'un milliard de livres chaque année, du roman best-seller jusqu'aux brochures commerciales. Plus important encore, Quebecor World est devenu, depuis 2002, un joueur important dans le marché des manuels scolaires. Pour ce qui est des annuaires commerciaux, ils fournissaient, en 2004, 42 des 50 plus gros éditeurs d'annuaires en Amérique du Nord.

Quebecor World est une filiale du conglomérat québécois Quebecor Inc. Les ventes de Quebecor World s'élevaient à 6 622 millions de

### **Quebecor World and the benefits of a North American Platform**

**In English:** <http://cepea.cerium.ca/article348.html>

#### **Summary:**

*Quebecor World is a leader in the area of printing and distribution in North America. A division of Quebecor Inc., headquartered in Montréal, Quebecor World employs 37,000 people in North America, which represents about three-quarters of its worldwide operations, also implanted in Europe and making headway in Latin America. Even if the company had a disappointing year in 2005, it has successfully weathered the storm of the early years of this decade, benefiting from the continental integration of its operations. Because Quebecor World sees the North American market as a single economy, the products are made and shipped from the optimum location in this highly integrated supply chain, no matter where the end-user is at the other end of the process.*

dollars U.S. en 2004, avec 5 132 millions de dollars de ces ventes réalisé dans le marché Nord-Américain<sup>1</sup>.

Quebecor World est inscrite à la bourse de New York (New York Stock Exchange) ainsi qu'à celle de Toronto (TSX), sous le sigle «IQW». Le siège social de la division Nord-américaine, Quebecor World North America, est situé à Greenwich, Connecticut. Sa

<sup>1</sup> Quebecor World, [Rapport annuel 2004](#).

Cette note fait partie de la série spéciale « Le Québec en Amérique du Nord », sous la direction de Stephen Blank, Guy Stanley et Pasquale Salvaggio. Un texte de présentation du projet peut être consulté ici :

<http://cepea.cerium.ca/article340.html>

La Chaire d'études politiques et économiques américaines (CÉPÉA; <http://cepea.cerium.ca>) est affiliée au Centre d'études et de recherches internationales de l'Université de Montréal (CÉRIMUM; [www.cerium.ca](http://www.cerium.ca)). La Chaire bénéficie de l'appui financier du ministère des Relations internationales du Québec ([www.mri.gouv.qc.ca](http://www.mri.gouv.qc.ca)).

La série « Notes & Analyses » publie des notes de synthèse ou des analyses plus approfondies, en français ou en anglais, produites dans le cadre des activités de la CÉPÉA. Pour recevoir ces textes au moment de leur parution et des informations sur nos activités, inscrivez-vous à notre liste d'envoi en écrivant à : [cepea@umontreal.ca](mailto:cepea@umontreal.ca).

La responsabilité éditoriale de la série est partagée par l'équipe de direction de la CÉPÉA : Pierre Martin (directeur), Michel Fortmann, Richard Nadeau et François Vaillancourt (directeurs de recherche). Le contenu des textes de cette série n'engage que leurs auteurs. © CÉPÉA 2006

capitalisation boursière était évaluée, en 2005, à 2 612 millions de dollars américains.

#### *Aperçu du marché et des concurrents*

C. Barnes & Co. estime à 13 milliards les ventes totales de l'industrie canadienne de l'imprimerie en 2004, éclipsées par le marché américain de l'imprimerie, où les ventes ont approché 170 milliards de dollars américains. Alors que plusieurs compagnies canadiennes exportent au Sud de la frontière, Barnes note que le Canada est le plus grand acheteur de produits imprimés américains, représentant de 40 à 45 % du total des exportations américaines de ce type de produit<sup>2</sup>.

L'étude de Barnes souligne plusieurs faits intéressants sur les tendances du secteur de l'imprimerie. Par exemple, 70% des compagnies sondées avaient, en 2004, des opérations non-liées à l'imprimerie (Non-print opérations, ou NPOs), alors qu'en 2003 ce

groupe formait 79% de l'industrie. De plus, ces participants ayant des NPOs en 2004 ont vu, en moyenne, les ventes de leurs opérations non-liées à l'imprimerie chuté de 19.8% en 2003 à 13.2% en 2004. Barnes conclut également que de moins en moins de grandes compagnies ont tendance à avoir des NPOs, contrairement aux petites compagnies – 75% des firmes ayant un chiffre de ventes inférieur à 10 millions \$US ont des NPOs.

Dans cette étude, presque tous les imprimeurs sondés voyaient l'année 2005 avec optimisme, et 98% prévoient même un accroissement du volume de leurs ventes par rapport à 2004. Les recherches de Barnes ont trouvé comme obstacles principaux à la bonne marche de l'industrie, dans l'ordre, la compétition au niveau des prix, l'accroissement des ventes, du coût de la main-d'œuvre et des avantages sociaux, ainsi que la difficulté à trouver de la main d'œuvre qualifiée et le coût élevé des matériaux et de la technologie.

Parmi les compagnies en compétition directe avec Quebecor World, R.R. Donnelley arrive en tête, avec un chiffre d'affaire légèrement au-dessus du premier, à 7 156 millions de dollars américains. R.R. Donnelley imprime des encarts publicitaires, des annuaires téléphoniques, des rapports financiers, des formulaires administratifs, des étiquettes, des magazines tels que *TV Guide* et *Sports Illustrated*, et près d'un tiers des manuels scolaires utilisés aux États-Unis. R.R. Donnelley offre également des produits reliés (photographie, graphisme, pré-imprimerie, digital, traductions). De plus, R.R. Donnelley développe des logiciels que ses clients peuvent utiliser afin de gérer l'impression, la publicité et les besoins en courrier. En 2004, la compagnie a acheté l'imprimeur More Wallace, un chef de file en formulaires et étiquettes, faisant de R.R. Donnelley le plus grand imprimeur commercial aux États-Unis.

Dai Nippon Printing et Toppan Printing, les deux géants Japonais du monde de l'imprimerie, présentent chacun des chiffres de vente de plus du double de ceux de Quebecor World. Ils ont chacun leur division

<sup>2</sup> C. Barnes and Co., *2004 Printing Industry Report*, en ligne: <http://www.marketresearch.com>.

américaine, mais Dai Nippon n'y emploie que 50 employés, alors que Toppan America possède un total de 100 employés, ce qui indique que ces deux géants n'ont pas (encore) pénétré le marché Nord-Américain<sup>3</sup>.

#### *Le cheminement de Quebecor World*

L'histoire de Quebecor débute lorsque Pierre Péladeau achète *Le Journal de Rosemont* en 1950. Pendant ce temps, trois joueurs importants, qui seront plus tard achetés par Quebecor, sont déjà en pleine croissance aux États-Unis : World Color Printing, fondé en 1904 à St-louis au Missouri, et Rand McNally qui, en 1917, publie les premières cartes routières utilisant des autoroutes numérotées.

En 1964 Péladeau, après avoir acheté et fondé plus de 15 journaux et magazines locaux, fonde *Le Journal de Montréal* qui, encore aujourd'hui, demeure le quotidien le plus lu dans la province de Québec. Un an plus tard, Péladeau fondera Quebecor.

La première acquisition hors-Québec de Quebecor se produit en 1971, lorsque l'usine de Graphic Web Printing est achetée en Ontario. La même année Quebecor fonde le *Toronto Sun* et, un an plus tard, Quebecor se retrouve inscrit au NYSE et à la Bourse de Montréal. Ensuite, Quebecor poursuit ses acquisitions en achetant l'*Edmonton Sun*, le *Calgary Sun* et le *Winnipeg Sun*. La future multinationale complète une fructueuse année en achetant la filiale canadienne de Hachette un mois plus tard.

La première acquisition internationale survient lorsque Pendell Printing, du Michigan, est acheté par Quebecor. C'est le début d'une longue liste d'acquisition que Quebecor, par l'entremise de plusieurs de ses filiales, réalisera. Après avoir fait l'achat d'imprimeries en Espagne, au Chili et en Angleterre, Pierre Péladeau meurt en 1997. La même année, World Color Press achète Rand McNally, une transaction qui attire l'attention de Pierre Karl

Péladeau, fils de Pierre et nouveau Président de Quebecor. En 1999, la plus importante transaction dans l'histoire de Quebecor se réalise lorsque World Color Press et Quebecor Printing fusionnent dans une entente évaluée à 2,7 milliards \$US, donnant ainsi naissance à Quebecor World Inc.<sup>4</sup>.

#### **Une firme multinationale récoltant les fruits d'une intégration régionale**

Quebecor World possède trois divisions géographiques: QW North America, QW Europe et QW Latin America. L'entreprise a une force de travail de 30 000 employés aux États-Unis, 6 000 au Canada et 1 800 en Amérique Latine, principalement au Mexique. 6 000 employés travaillent également en Europe, répartis au Royaume-Uni, en France, en Autriche, en Espagne, en Suisse, en Suède et en Finlande. Quebecor World est également actif dans une entreprise conjointe en Inde.

#### *La division Nord-américaine*

La division Nord-américaine, qui emploie plus de 37 000 personnes, fournit 77% des revenus de Quebecor World (20% pour l'Europe et 3% en Amérique latine). La plateforme nord-américaine de gravure et d'offset de Quebecor, jumelée à leurs services de logistique et de « pré-media », offrent un large éventail de services. Leur équipe logistique est reconnue par le U.S. Postal Service comme obtenant la meilleure performance en terme de ponctualité dans tous le réseau postier américain. Ceci, jumelé à d'autres avantages, continue d'attirer les plus grands éditeurs et détaillants. Par exemple, Quebecor World fait affaire avec les 20 plus importants éditeurs de magazines et de catalogues aux États-Unis, et ces relations d'affaires croissent sans cesse grâce à cette capacité que possède Quebecor World d'offrir plusieurs services à la fois.

Puisque tout chez Quebecor World gravite autour des besoins présents et futurs des clients, l'entreprise recherche constamment de nouvelles façons d'améliorer et d'ajouter à ses

<sup>3</sup> Hoover's Online, *Quebecor World Fact Sheet*; [http://www.hoovers.com/Quebecor-world/--ID\\_43925--/free-co-factsheet.xhtml](http://www.hoovers.com/Quebecor-world/--ID_43925--/free-co-factsheet.xhtml).

<sup>4</sup> Pour un bref historique de Quebecor, voir le site Web de l'entreprise: [www.Quebecor.com](http://www.Quebecor.com).

services. Un de ces services ajouté est leur programme de « co-mailing », mis en œuvre par leur service logistique. Le « co-mailing » fait en sorte que les acheteurs de magazines peuvent épargner sur le coût du transport postal et tirer avantage des centres de consolidation—stratégiquement situés—de Quebecor World. C'est une des raisons pour lesquelles les grands éditeurs et détaillants mondiaux sont des partenaires de Quebecor World. Les revenus de l'entreprise se répartissent entre ses divers produits selon les proportions suivantes :

- 27% - Magazines
- 25% - Encarts publicitaires
- 16% - Catalogues
- 10% - Livres
- 9% - Spécialités et publipostage
- 7% - « Pré-média » et logistique
- 6% - Annuaires

La plus importante fusion et restructuration d'équipement dans l'histoire de l'industrie (la fusion de Quebecor Printing et de World Color Press) a réuni plus de 36 000 travailleurs et quelques 129 usines réparties aux quatre coins de l'Amérique du Nord. Combiner ces deux géants ne fut pas chose facile mais, en plus des avantages de spécialisation, la fusion apporta à Quebecor World d'autres avantages compétitifs tels que:

*L'exploitation d'une plus grande capacité.* En intégrant les deux plateformes de production, on peut produire un volume beaucoup plus grand. Par exemple, la taille élargie de son réseau de livres a fait de Quebecor World un choix logique pour imprimer la populaire série Harry Potter. Jusqu'ici, les usines de Quebecor World ont produit les deux-tiers de la série.

*Vente de produits complémentaires :* Créer une seule et unique force de vente afin de fournir la totalité des produits et services leur a permis d'élargir les relations d'affaires avec les clients. Un exemple est le contrat de 150 millions de dollars américains signé en 2000 avec Reader's Digest. Alors que les ventes débutèrent avec le groupe commercial, la

capacité à satisfaire les différents besoins de Reader's Digest a mené à d'autres occasions d'affaires, comme la production et la distribution des magazines, livres et catalogues. Un autre exemple est leur relation d'affaire florissante avec Office Depot, un détaillant américain de fournitures et équipement de bureau. En plus de fournir un service de publipostage et d'encarts publicitaires, Quebecor World imprime maintenant tous leurs catalogues.

*Utiliser la technologie plus efficacement:* Les deux compagnies avaient une longue histoire d'investissement en technologie, ce qui a eu pour résultat que Quebecor World dispose maintenant d'une plateforme de production des plus modernes et complète. Cette habileté à combiner l'expertise de mise en marché et la production sur mesure leur permet de cibler des groupes bien définis de consommateurs. Par exemple, Quebecor World imprime 100 versions différentes du magazine *Money* ainsi que 300 versions de *Elle*.

*La plus grande restructuration d'équipement de l'histoire*

L'intégration de deux géants de l'industrie—Quebecor Printing et World Color—entraîna une reconfiguration importante de l'équipement en place. Presque toutes les usines de Quebecor aux États-Unis furent affectées d'une façon ou d'une autre. Au total, neuf usines furent fermées et quelque 30 presses et 40 agrafeuses et relieuses furent re-localisées.

L'objectif principal de cette restructuration massive était de reconfigurer les opérations en territoire américain à l'aide de larges usines, plus spécialisées et moins nombreuses. Parmi elles, leur méga-usine à Buffalo, NY, qui se spécialise dans les livres brochés (paperback) et les encarts publicitaires insérés dans des journaux, ainsi que leur usine de Effingham, Illinois, qui se spécialise maintenant uniquement en publipostage.

En augmentant la taille et la spécialisation de leurs usines, Quebecor World fut capable d'améliorer son ratio d'utilisation d'actifs et

d'ainsi réduire ses coûts généraux, lui permettant ainsi de produire des volumes plus élevés à des coûts inférieurs. L'organisation de la production sur une échelle continentale engendre plus d'efficacité: Si Quebecor World a une surcapacité dans une usine, elle peut transférer le travail dans une autre, augmentant ainsi le ratio d'utilisation d'actifs et s'assurant de rencontrer les exigences de temps du client. Le fait d'avoir un plus grand nombre de presses similaires dans une seule location permet également une flexibilité d'horaire plus grande, de réduire les délais tout en simplifiant la formation des employés, et d'améliorer la qualité du produit<sup>5</sup>.

Pour les clients, les avantages sont énormes. Les catalogueurs et les détaillants détiennent un avantage sur leurs compétiteurs puisqu'ils peuvent se permettre d'attendre plus longtemps avant de finaliser leurs prix et la promotion de leurs produits. Les éditeurs peuvent mettre les livres brochés sur le marché sans dépendre de ces très courtes et critiques opportunités de vente qui suivent habituellement la publication de la version à couverture dure (hardcover). Les clients du secteur de l'automobile, quant à eux, peuvent produire des brochures de haute qualité dans des volumes qui rendent cette forme de publicité plus abordable.

#### *Nouvelles opportunités de croissance dans la distribution*

Un gain important de la fusion de Quebecor Printing et de World Color a été l'amélioration significative de l'habileté de la compagnie à fournir des services de distribution efficaces et retraçables, et ce à coûts réduits. Ces services sont centralisés par Quebecor World Logistics (QWL), localisé à «Cornerstone», en bordure de l'aéroport O'Hare de Chicago. Cette division développe les façons les plus efficaces de transporter les produits des usines de Quebecor World jusqu'à la résidence de l'utilisateur final, aux kiosques, aux systèmes

de distributions, aux entrepôts et autres destinations possibles.

Quebecor World est le plus important expéditeur au sein du système postal américain, expédiant plus de trois milliards de livres (lbs) de produits imprimés annuellement. QWL est aussi capable de garantir un pourcentage de livraison à temps plus élevé que quiconque dans l'industrie. Les produits qui partent de leur réseau d'usines sont expédiés à l'un des sept centres de consolidation. De là, ils sont combinés à d'autres produits et conduits au bureau de poste le plus près de leur destination finale. Ce système fait en sorte que les camions transporteurs de Quebecor World sont toujours pleins et font moins d'arrêt, accélérant la livraison et réduisant les coûts.

Également, la fusion des technologies de liste d'envois des deux compagnies permet à QWL d'acheminer un envoi de courrier qui puisse être sur le trajet à pied du facteur local le plus près du client. Le système d'inventaire en temps réel utilise un code bar à fréquences radio qui permet d'aider à retracer le produit, permettant à la compagnie de renseigner le client sur l'endroit où son produit se trouve à tout moment. Cette technologie a permis à Quebecor World, en moins d'un an, de fournir un système de distribution des plus compétitif et de haute qualité à ses clients.

Une autre facette de cette mosaïque logistique est le «Quebecor World Insight Service». Ce groupe est un leader dans le ciblage d'imprimés pour leurs clients. Le ciblage requiert des logiciels de traçage sophistiqués, d'exploitation de données ainsi que des capacités de distribution importantes. Quebecor World Insight Service applique la technologie aux réalités de livraison du client.

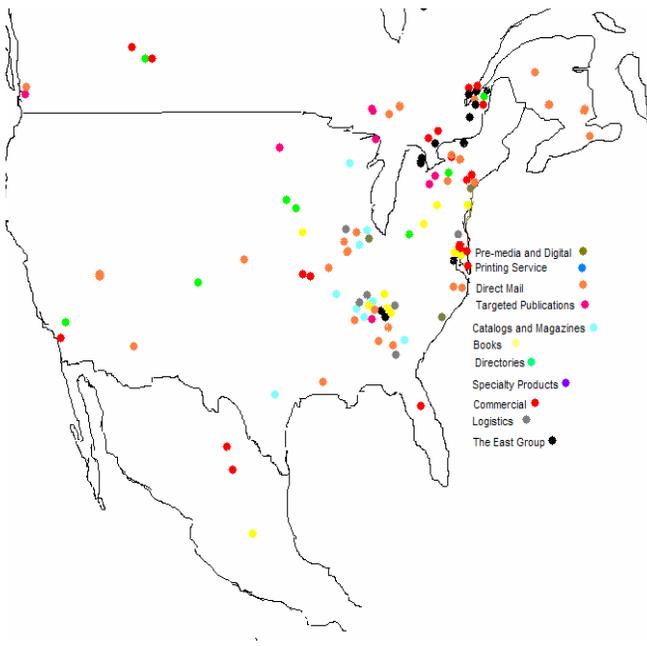
#### *Un peu plus au sujet de QWL*

Quebecor World Logistics se veut le bras logistique de Quebecor World. QWL fut formé à travers une série de fusions et d'acquisitions qui ont combiné plus de 80 compagnies individuelles. L'organisation actuelle fut formée en augmentant les ressources des groupes

<sup>5</sup> Quebecor World, [Rapport annuel 2003](#); et Printing News Online, "[Quebecor's \\$2.7B Deal for World Color said to be industry's largest to date](#)," 26 juillet 1999.

logistiques de Quebecor Printing et de World Color Press, et en ajoutant une expertise externe appropriée. D'abord créée en tant qu'entité distincte à l'intérieur de World Color Press, cette organisation a une longue histoire d'innovation dans le monde de la distribution. Quebecor World Logistics fournit les services logistiques pour tous les emplacements de Quebecor World ainsi que tous leurs clients autour du globe, distribuant des encarts publicitaires autant que des produits imprimés dans tous les types de courrier, que ce soit par camion, bateau ou avion<sup>6</sup>.

**Carte 1 : Les opérations d'imprimerie de Quebecor World en Amérique du Nord<sup>7</sup>**



*Le réseau de consolidation*

Quebecor World Logistics (QWL) expédie plus de neuf milliards de pièces de courrier et plus de 4.2 milliards de livres (lbs) par année. À travers le réseau de consolidation national de QWL, les clients peuvent avoir accès à un niveau de pénétration postale accru, réduisent

leurs coûts de livraison, réduisent leurs inventaires, améliorent le temps de transit et peuvent compter sur un service fiable de livraison en période active. Toute marchandise passe par un de leur sept centres de consolidation (Chicago, IL; Memphis, TN; Atlanta, GA; Edison, NJ; Los Angeles, CA; San Francisco, CA; et Portland, OR), où QWL consolide les volumes des clients Quebecor World et des tiers-partis.

Plus spécifiquement, si un client détient une palette de courrier pré-triée à destination d'un des 320 bureaux du U.S. Postal Service, elle sera expédiée immédiatement à ce bureau, même si le poids n'excède pas 250 livres. À la différence des imprimeurs qui utilisent des bassins de capacité, le plan d'expédition de QWL n'est pas dépendant du volume total présent dans le système au moment du dépôt du client. Il n'y a pas de «petits et gros clients»; Chaque client se voit offrir le même traitement. Grâce à sa plateforme d'opération globale, QWL sait qu'il aura le volume et le poids pour aller à plus de 320 destinations de l'USPS au moins trois fois semaine, ou quotidiennement selon le volume. Ceci permet, pour le client, plus de précision et de consistance dans la livraison<sup>8</sup>.

QWL gère efficacement les expéditions de l'USPS en utilisant, entre autres :

- Le réseau de consolidation national de QWL ainsi qu'un transport routier direct provenant de l'usine même;
- Une gestion efficace des transporteurs en balançant les coûts et services;
- De multiples modes de transport, incluant le transport routier, le train et l'avion.

*Qu'est-ce que cela veut dire pour le client?*

Quebecor World utilise sa plus grande taille et son expertise technique pour créer de nouveaux avantages compétitifs pour eux-mêmes et pour le client. Voici quelques avantages que

<sup>6</sup> Site Web de Folio Mag: [www.foliomag.com](http://www.foliomag.com); et Hoover's online: [www.hoovers.com](http://www.hoovers.com), mot-clé: "Quebecor".

<sup>7</sup> Source: Quebecor World, [Rapport annuel 2004](#).

<sup>8</sup> Quebecor World, [Rapport annuel 2004](#).

Quebecor World peut offrir à ses clients aujourd'hui:

*Vitesse de livraison:* Avec plus de presses dans son réseau et une couverture géographique élargie, Quebecor World peut imprimer plus près de la destination finale du produit, réduisant ainsi le temps de livraison et le coût.

*Couverture géographique étendue.* Avec le plus étendu des réseaux d'installations en Amérique du Nord, toutes connectées par leur réseau de fibre optique, Que-Net, ils sont exceptionnellement équipés pour faire face aux exigences locales, régionales et nationales des clients.

*Capacité de ciblage accrue.* Le savoir-faire technologique et la capacité de production des deux compagnies mères ont été fusionnés afin de fournir une capacité de ciblage supérieure. Par exemple, Quebecor World peut aisément s'ajuster aux besoins du client pour ce qui est des catalogues, ou produire différentes versions d'un magazine, soit un pour la distribution nationale, et d'autres pour chaque distribution géographique ciblée.

*Distribution stratégique.* Quebecor World Logistics fut créé dans le but de prendre davantage de volumes accrus, améliorant ainsi l'efficacité et leur permettant d'offrir des services de distribution supérieurs à leurs clients.

*Un fournisseur plus abordable.* La compétitivité des prix de Quebecor World reflète son pouvoir d'achat et l'efficacité de son système de fourniture global.

### **Beau temps, mauvais temps, la plateforme régionale tient le coup**

*2001: La portée globale permet de s'ajuster aux secousses économiques*

L'année 2001 débuta avec des conditions de marché plutôt robustes en Amérique du Nord dans l'industrie de l'imprimerie. Après les années florissantes de 1999 et 2000, plusieurs craignaient que la bulle finirait par éclater. Durant les deux premiers trimestres, la demande fut assez forte dans les segments de

marché de Quebecor. Bien que l'économie n'était pas en surchauffe, les taux d'intérêts gardés bas maintenaient le moral des consommateurs, et les clients de Quebecor World continuaient de mettre en marché des produits et de les annoncer en grand nombre. Quebecor World continua donc sa stratégie d'investir dans ses marchés, élargir son segment de détail d'un océan à l'autre avec l'acquisition de Retail Printing Corporation au Massachusetts et au Tennessee, et d'investir dans une presse ultramoderne pour son client Pacific Bell sur la côte ouest, tout en ajoutant aussi des presses régulières dans la région.

Au milieu de l'été, habituellement le sommet de la saison, les clients de Quebecor World commencèrent à retirer certaines commandes, notamment dans les marchés du «retour à l'école», des magazines de mode automnale et des publicités pour la saison de Noël. L'économie commença à basculer. Suite aux événements tragiques du 11 septembre, les clients de Quebecor World (magazines, catalogues, publi-postage) dépendants des revenus de publicité réagirent promptement et sévèrement.

En publicité, un vieil adage dit: «Ne jamais annoncer durant une crise», ce qui s'avéra certainement vrai dans ces marchés. Quebecor tint le coup mieux que la plupart des ses rivaux, grâce surtout à l'offre diversifiée des produits qu'il pouvait offrir, sa position de tête dans l'industrie et sa stratégie de s'aligner avec les meilleurs éditeurs et détaillants. Leurs marchés d'annuaires et de détail montrèrent le plus de solidité et finirent l'année sur une note positive. En tout, l'année 2001 fut une année de test pour l'économie de l'Amérique du Nord.

*L'évaluation du marché nord-américain, un pas à la fois*

La récession de 2001 créa probablement plus d'opportunités pour Quebecor World que jamais auparavant. Le seul problème était relié à la visibilité. Comment déterminer la valeur d'une acquisition dans un marché si incertain? Ils étaient préparés à la croissance d'un point de vue interne: le bilan était sain,

des marges d'auto-financement étaient présentes même dans les marchés difficiles. Tout était en place. La question qui demeurait était : Serait-ce la meilleure utilisation possible de cette marge de manœuvre, compte tenu de l'environnement instable qui prévalait dans les marchés?

L'option privilégiée par Quebecor était de continuer à grandir à coups d'acquisitions. Mais en attendant de voir plus clair dans les conditions du marché, le seul type d'acquisition considérée serait celui qui serait accompagné d'une garantie de volume d'impression. Les acquisitions stratégiques à grande échelle, celles qui permettront plus tard à Quebecor World de faire croître son chiffre d'affaire à des niveaux historiques, devraient attendre des conditions plus stables du marché.

La compagnie demeurait fidèle à sa tradition de discipline et de conservatisme et, en attendant, elle amasserait un «trésor de guerre», si nécessaire, au lieu de prendre des risques inappropriés. Les dirigeants croyaient fermement que, plus longue et plus sérieuse serait la récession, plus il y aurait d'opportunités d'acquisitions à bas prix. D'autres compagnies ne pouvaient bénéficier d'une telle diversité géographique et de produits, qui permettaient à Quebecor World de traverser de la tempête. En tant que plus grand et plus efficace joueur de l'industrie, et accaparant moins de 10% des marchés accessibles aux États-Unis, ils étaient fin prêt pour la croissance.

Parmi les acquisitions faites en 2001 : *Grupo Serla* (Mexique) – pour ajouter de la capacité de production pour les annuaires téléphoniques de l'ADSA, une filiale de Telmex, la plus importante compagnie de télécommunication du Mexique. *Retail Printing Corporation* (USA) – fournit un complément idéal pour la plateforme Nord-américaine de détail de Quebecor World, permettant de mieux servir les clients régionaux et nationaux avec des services flexibles et de long terme<sup>9</sup>.

### *2004 : Restructurer la plateforme nord-américaine*

Les initiatives de restructuration entreprises en Amérique du Nord en 2004 ont résulté en une plateforme de production plus efficiente et plus profitable. Une composante principale fut la réorganisation de la plateforme américaine de livres et de magazines. Cela impliqua la fermeture d'un centre d'impression de magazine et la réduction d'effectifs dans une de leurs usines de livres. En déplaçant le travail et en re-localisant certaines pièces d'équipement, ils ont pu obtenir une plateforme plus efficace dans ces deux domaines, qui peut livrer un service amélioré aux clients et de meilleurs rendements pour les actionnaires.

Cette mission d'améliorer l'efficacité a impliqué un examen rigoureux des actifs de chacune des usines. Quebecor World a institué un système de pointage qui peut surveiller une variété de critères opérationnels incluant la vitesse des presses et les pertes de temps occasionnées dans le processus. Ce système a été implanté en Amérique du Nord et à travers de la plateforme globale. Cela permet à Quebecor World de comparer entre elles les usines et la performance des équipements afin qu'ils puissent identifier les meilleures pratiques, pour ensuite les partager à travers le réseau. Les succès de ce programme et d'autres ont permis à Quebecor World de s'embarquer avec confiance dans une stratégie d'investissement étalée sur trois ans qui vise leur plateforme Nord-américaine. La première phase d'installation de nouveaux équipements devrait débuter à la fin de 2005 et continuera jusqu'en 2006 et 2007. Ces investissements sont d'abord et avant tout dirigés vers la production de magazines, livres et catalogues. Ils impliquent l'ajout de presses plus larges et plus rapides.

### *Consolidation et mondialisation*

Une tendance majeure qui prévaut aujourd'hui dans l'industrie est celle des clients qui se consolident, fusionnent et deviennent globaux. Un nombre croissant de clients a besoin de partenaires qui peuvent les

<sup>9</sup> Quebecor World, [Rapport annuel 2002](#).

fournir sur une base globale et nationale. Aucun autre imprimeur ne peut égaler Quebecor World en termes de portée et d'étendue de leur plateforme globale. Les clients peuvent faire parvenir le produit aux utilisateurs finaux plus rapidement et de façon moins coûteuse.

L'imprimerie et la reliure représentent une portion relativement faible—de 10% à 30%—des coûts totaux du système. Par contre, en tant que plus grande compagnie dans l'industrie, Quebecor World est un des seuls qui peut utiliser sa taille pour obtenir des réductions de coûts, non seulement dans la production, mais aussi dans des domaines comme la logistique et la fourniture de matériaux. Quebecor World peut réduire les coûts sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

#### *Les bénéfices tangibles de la portée globale de Quebecor*

Pour les clients, c'est un accès à une plateforme de 160 installations dans 16 pays, avec un marché potentiel combiné de plus de 1,2 milliards de personnes. C'est aussi la tranquillité d'esprit de pénétrer un nouveau marché avec à ses côtés un fournisseur réputé et fermement établi dans ce marché. Un fournisseur capable d'aider à surmonter les défis culturels et logistiques qu'ils ont souvent à faire face dans l'ouverture de nouvelles frontières.

Pour les actionnaires, c'est l'avantage de participer dans une compagnie diversifiée géographiquement qui tire avantage d'opportunités de vente pour des produits complémentaires, qui voit son pouvoir d'achat global augmenter de façon régulière, et qui est moins dépendante d'une seule économie. Pour les employés, c'est une opportunité de grandir et se développer dans une compagnie multilingue et multiculturelle qui privilégie la diversité. En 2001, leur «one-stop global shopping» résulta en plus de 700\$ millions en contrats. Des clients comme Office Depot, Scholastic, IKEA, Hachette, Avon, Costco, Carrefour et Santiana sont parmi les compagnies qui font affaire avec Quebecor World sur plus d'un continent.

Alors que leurs clients se consolident et opèrent de plus en plus sur une base globale, ceux-ci cherchent des fournisseurs qui peuvent les accommoder dans plus d'un pays. En Amérique Latine par exemple, une filiale d'un client de Quebecor World s'est tournée vers ces derniers pour imprimer des annuaires au Pérou et au Brésil. Un contrat à long terme avec Listel a permis à Quebecor de bâtir une nouvelle usine à Recife, dans le Nord-est du pays. Ils ont ainsi augmenté leur portée et Listel obtenu une garantie de qualité, plus près du client, ce qui a réduit de façon significative ses coûts de distribution.

On trouve un bon exemple de la stratégie de Quebecor World à l'œuvre dans le secteur du détail, où sa plateforme de production qui combine gravure et excentrage (offset) attire de nouveaux clients, impatientes de tirer avantage d'une flexibilité inégalée pour les campagnes de publicité régionales et nationales. Cette approche à plusieurs usines est utilisée pour les opérations de production d'annuaires et les productions de publication ciblée dans plusieurs États. Cette approche a joué un rôle majeur dans l'addition de près de 30 nouveaux clients dans le secteur des annuaires en 2003, incluant ALLTELL Corporation, qui publie plus de 145 annuaires de pages jaunes et blanches dans 37 États.

Les livres et les magazines les plus populaires que Quebecor World imprime sont opérés dans les installations de Depew (Buffalo). Quebecor World a investi plus de 25\$ millions en équipement depuis l'ouverture en 2000, incluant des presses de gravure, dont trois qui impriment les magazines Reader's Digest. Les principaux contrats avec des clients comme L'American Automobile Association Tour Books, les romans Harlequins ainsi que les livres de poche Simon and Schuster (qui incluent tous les livres de Stephen King) ont également été prolongés de cinq à sept ans.

Il y a aussi un peu de la magie de Harry Potter présente à l'imprimerie de Depew! L'installation où travaillent 1 100 employés produit les versions à couverture souple «paperback» des six livres de la série pour l'éditeur américain

Scholastic Inc. La distribution a été prise en charge par FedEx, en coordination avec Amazon au centre de distribution central de FedEx à Memphis, Tennessee.

Pour ce qui est de sa division Sud-américaine, Quebecor World a récemment conclu une entente de plusieurs années pour y imprimer les magazines de Reader's Digest. Ces éditions mensuelles, trimestrielles, de même que les éditions spéciales seront distribuées aux consommateurs du Pérou, de la Colombie, de l'Équateur, du Venezuela, du Guatemala, d'El Salvador, du Honduras, du Nicaragua, du Costa Rica et du Panama. Le travail sera réalisé aux installations de Quebecor World à Lima, au Pérou. Quebecor World produit aussi des livres pour Reader's Digest au Mexique<sup>10</sup>.

#### *Surveillance et repérage*

Le système de repérage de produits de Quebecor World Logistics (QWL) relie l'usine et son inventaire aux différents bureaux de consolidation. Quebecor World peut ainsi «voir» la production, le chargement et l'expédition des palettes et ce, à n'importe laquelle de ses usines. Chaque palette se voit assigné un code bar unique et est «traqué» jusqu'à sa destination finale. Toutes les usines utilisent cette manière de procéder afin d'augmenter la transparence. Alors que le produit est prêt à être expédié, l'information critique à son repérage est relayée de l'usine à QWL. QWL surveille alors la livraison et la performance. QWL agit donc comme le «chien de garde» pour le produit du client, qu'il soit expédié d'une usine de Quebecor World ou non.

En tant que plus important partenaire du U.S. Postal Service, Quebecor World Logistics travaille dur afin de maintenir une relation d'affaire qui fonctionne et qui privilégie les opportunités pour les deux entreprises de communiquer, de s'impliquer et de travailler ensemble pour améliorer l'efficacité dans l'industrie de la poste. Plus concrètement, QWL appelle l'unité de livraison USPS de la destination, les bureaux de poste locaux où le

courrier est trié et affecté, et pose une série de questions afin de déterminer: (1) si le courrier est arrivé à l'unité de livraison et dans l'affirmative, (2) quand sera-t-il (ou a-t-il été) livré au client. Ce procédé ne fait pas qu'apporter un retour d'information utile sur un paquet, mais assure aussi que le USPS soit au courant que le client surveille son courrier, ce qui se traduit habituellement par de meilleures performances de livraison.

#### **Que réserve l'avenir à Quebecor World ?**

Née à Montréal sous la forme d'un journal local il y a de ça plus de 55 ans, Quebecor World a grimpé au sommet grâce à une stratégie qui privilégie les acquisitions et la constante expansion géographique de sa plateforme Nord-américaine de production.

Avec plus de 160 usines réparties en Amérique du Nord, en Europe et en Amérique Latine, Quebecor World a une portée géographique plus grande que toute autre imprimeur sur la planète. Au premier rang des avantages d'une telle plateforme, son habileté à offrir à ses clients multinationaux un seul et même fournisseur capable de leur procurer les avantages d'une production plus près, ou à l'intérieur même, de leurs marchés étrangers. Par sa qualité de fournisseur réputé et fiable, bien établi sur trois continents, Quebecor World peut aussi aider ses clients à développer de nouveaux marchés. Pour ce qui est des éditeurs de livres, la plateforme de production Sud-américaine offre une alternative à faibles coûts à la Chine. Quebecor World est capable de produire le volume requis, dans les délais requis, et près de l'utilisateur final, maintenant ainsi les coûts de distribution à un bas niveau minimum. Aucun autre imprimeur n'a la flexibilité de Quebecor World. Ceci est une pure fonction de sa taille et de son évolution à coups d'acquisitions.

Quebecor World emploie plus de 6 000 travailleurs au Canada, avec près de 3 000 de ceux-ci répartis dans plus de 10 installations dans la province de Québec, dans ce que Quebecor World appelle son «Groupe de l'Est». Quebecor World a récemment dévoilé son

<sup>10</sup> Quebecor World, [Rapport annuel 2004](#).

intention de réorganiser certaines opérations d'imprimerie du Groupe de l'Est afin d'améliorer son positionnement dans un marché de plus en plus compétitif. Parmi ces usines, celle de Laval se spécialise en pré-presses et en opérations de vente pour le marché Nord-américain en entier. Cela démontre l'avantage en termes d'emplois pour les pays, États, ou provinces qui sont hôtes de certaines des usines de Quebecor World: Parce que Quebecor World perçoit le marché Nord-américain comme une seule et même économie, les produits se créent et s'expédient à partir d'une localisation optimale dans cette chaîne de production hautement intégrée, et ce peu importe où l'utilisateur final se trouve à la fin de cette chaîne<sup>11</sup>.

En 2004, après un examen systématique de ses actifs, Quebecor World a annoncé un important plan triennal d'investissements stratégiques qui comprend l'achat de 22 nouvelles presses rotatives pour son réseau de fabrication aux États-Unis. Cette acquisition de rotatives pour son réseau de fabrication aux États-Unis. Cette acquisition de rotatives à grande laize à 48, 64, 96 et 128 pages fera de Quebecor World le leader technologique incontesté de l'industrie de l'impression en Amérique du Nord, ce qui lui permettra de renouveler et d'élargir sa clientèle. Cet investissement est ciblé vers les réseaux de production de magazines, catalogues, encarts publicitaires et livres<sup>12</sup>.

## **Quebecor World et les atouts d'une plateforme nord-américaine**

### **En français :**

<http://cepea.cerium.ca/article348.html>

### **Résumé :**

*Quebecor World est un leader mondial de l'imprimerie et de la distribution. Une division de Quebecor Inc., dont le siège social est à Montréal, Quebecor World emploie 37 000 personnes en Amérique du Nord, ce qui représente environ les trois-quarts de ses opérations mondiales, qui prennent de l'expansion en Europe et en Amérique latine. Même si l'entreprise a connu des résultats décevants en 2005, elle a su traverser la tourmente du début de la décennie en tirant parti de l'intégration continentale de ses opérations. Comme l'entreprise conçoit le marché nord-américain comme une entité unique, ses produits sont fabriqués et livrés en fonction d'une localisation optimale au coeur de chaînes logistiques intégrées, peu importe où se trouve l'utilisateur final du produit.*

<sup>11</sup> *Quebecor Closes Laval – 150 jobs Go*, 15 avril 2005, [www.printingtalk.com](http://www.printingtalk.com).

<sup>12</sup> Quebecor World, [Rapport annuel 2004](#).



**Le Québec en Amérique du Nord**   
**Un projet dirigé par Stephen Blank et Guy Stanley,**  
**avec l'assistance de Pasquale Salvaggio**



Ce projet émane de la présence du professeur Stephen Blank en tant que chercheur invité Fulbright à l'Université de Montréal en 2004-2005. Il a co-dirigé ce projet avec Guy Stanley, assistés de Pasquale Salvaggio, à l'été et à l'automne de 2005. Le projet a été supervisé par Michael Hawes, directeur exécutif du programme Fulbright Canada-États-Unis, Jean-François Lisée, directeur exécutif du Centre d'études et de recherches internationales de l'Université de Montréal (CÉRIUM), et Pierre Martin, directeur de la Chaire d'études politiques et économiques américaines de l'Université de Montréal. Il a bénéficié de l'aide financière de la Fondation Fulbright et du CÉRIUM, (grâce à une subvention du ministère des Relations internationales du Québec).

Douze étudiants de HEC-Montréal, de l'Université de Montréal et de l'Université du Québec à Montréal ont assisté aux séminaires et préparé des notes de recherche pour ce projet. Les conférenciers invités au séminaire étaient Albert Juneau (Fédération des Chambres de Commerce du Québec), Diane Wilhelmy (ancienne sous-ministre des Relations internationales du Québec) et Konrad Yakabuski (du *Globe and Mail*).

Ces études montrent que le Québec est une source vibrante d'activité économique et culturelle qui prend une place importante sur le continent. Le Québec est un partenaire économique majeur par le biais des corridors qu'il entretient avec l'État de New York et la Nouvelle-Angleterre, en plus d'être le plus important fournisseur canadien d'électricité sur le marché nord-américain. En 2004, Le Québec était sixième parmi les pays du monde au plan des exportations vers les États-Unis et quatrième destination pour les exportations américaines. Le Mexique est le plus important partenaire du Québec en Amérique latine. Le Québec est le quatrième en Amérique du Nord pour la production cinématographique et les biotechnologies.

Les études illustrent les obstacles que le Québec doit franchir pour maintenir son rythme d'intégration au marché nord-américain. Entre autres, le Québec est vulnérable à la concurrence des autres provinces—au premier chef l'Ontario—en termes de subvention aux entreprises de biotechnologie. Le défi de gérer une entreprise qui transcende les frontières est aussi illustré par le cas de Quebecor World. L'exportation vers les États-Unis présente de plus des problèmes particuliers depuis les événements tragiques du 11 septembre 2001, tel que l'étude sur CLIC Import-Export le démontre. Ensemble, ces notes jettent un éclairage nouveau sur l'évolution de l'Amérique du Nord en tant que zone économique. Bien que le

commerce conventionnel entre firmes se poursuive entre le Québec et le reste de L'Amérique du Nord, les échanges se font de plus en plus à l'intérieur de réseaux compacts ou à l'intérieur des firmes elles-mêmes. Dans ce contexte, les obstacles au commerce entre le Québec et ses partenaires nord-américains sont autant d'entraves à la croissance économique commune dont tous dépendent.

L'Amérique du Nord atteint le point où la plupart des problèmes économiques sont partagés par les partenaires de la région, peu importe où ils surgissent. Ceci a des conséquences évidentes pour les politiques publiques et pour la capacité des gouvernements de reconnaître et de résoudre les problèmes communs.

**Page Web du projet « Le Québec en Amérique du Nord »**  
<http://cepea.cerium.ca/article340.html>

**Alain-Michel Ayache**, [\*Exporter aux États-Unis dans le nouveau contexte de sécurité: l'expérience de CLIC Import-Export / Exporting to the United States in the New Security Context: The Case of CLIC Import-Export\*](#), Notes & Analyses # 8.

**David Descôteaux**, [\*Quebecor World et les atouts d'une plateforme nord-américaine / Quebecor World and the benefits of a North American Platform\*](#), Notes & Analyses # 9.

**Rolando Gonzalez**, [\*Le Québec et le secteur de la biotechnologie en Amérique du Nord / Québec and the Biotech Industry in North America\*](#), Notes & Analyses (à paraître).

**Minea Valle Fajer**, [\*Le corridor Québec-New York / The Québec-New York Corridor\*](#), Notes & Analyses (à paraître).

**Lauris Apse**, [\*Hollywood Nord-Est? La production de films nord-américains au Québec / Hollywood Northeast? North American Film Production in Québec\*](#), Notes & Analyses (à paraître).

**Anne-Elisabeth Piché**, [\*Un partenariat en pleine expansion: les relations économiques entre le Québec et le Mexique depuis 1994 / An Expanding Partnership: Economic Relations between Québec and Mexico Since 1994\*](#), Notes & Analyses (à paraître).

**Jean-François Talbot**, [\*Branché sur l'Amérique du Nord: Hydro-Québec et l'intégration continentale dans le secteur de l'énergie / Plugged into North America: Hydro-Québec in an Integrated Continental Energy Sector\*](#), Notes & Analyses (à paraître).

**Sandra D'Sylva**, [\*Le Corridor Québec-Nouvelle-Angleterre / The Québec-New England Corridor\*](#), Notes & Analyses (à paraître).

## Notes & Analyses sur les États-Unis/on the USA

Cette série est publiée par la Chaire d'études politiques et économiques américaines de l'Université de Montréal ([www.cepea.umontreal.ca](http://www.cepea.umontreal.ca)). Elle présente des travaux de synthèse, des analyses plus approfondies et des notes de recherche sur des enjeux contemporains touchant la politique et l'économie aux États-Unis ou les relations entre le Québec, le Canada et les États-Unis.

*This series is published by the Chair in American Political and Economic Studies at the Université de Montréal ([www.cepea.umontreal.ca](http://www.cepea.umontreal.ca)). It features short notes, analytical works and working papers on contemporary political and economic issues in the United States, or relations between Québec, Canada and the United States.*

9. David Descôteaux, [Quebecor World et les atouts d'une plateforme nord-américaine / Quebecor World and the benefits of a North American Platform](#), (Note), « Le Québec en Amérique du Nord / Québec in North America », février 2006.
8. Alain-Michel Ayache, [Exporter aux États-Unis dans le nouveau contexte de sécurité: l'expérience de CLIC Import-Export / Exporting to the United States in the New Security Context : The Case of CLIC Import-Export](#), (Note), « Le Québec en Amérique du Nord / Québec in North America », février 2006.
7. Linda Lee, Christian Trudeau et Pierre Martin, [Délocalisation outre frontière de l'emploi : mise à jour sur l'activité législative aux États-Unis](#) (Note), septembre 2005.
6. Linda Lee, [Inventaire des politiques industrielles aux États-Unis : portrait d'un paradoxe](#) (Note), août 2005.
5. Pierre Martin and/et Christian Trudeau, [The Political Economy of State-Level Legislative Response to Services Offshoring in the United States, 2003-2004](#) (working paper / note de recherche), April/Avril 2005.
4. Richard Nadeau et Pierre Martin, [La présidentielle de 2004. Une lutte serrée, des conventions au vote... et au delà](#) (Analyse), novembre 2004.
3. Daniel Brisson, Alexandre Carette et Pasquale Salvaggio, [Élections présidentielles américaines. Comment se distinguent les candidats sur les principaux enjeux de politique étrangère ?](#) (Note), octobre 2004.
2. Linda Lee, [Les politiques d'achat chez nous à l'américaine : le retour en force des lois « Buy American » aux États-Unis](#) (Note), septembre 2004.
1. Linda Lee, [Délocalisation outre frontière de l'emploi : le point sur l'activité législative aux États-Unis](#) (Note), juin 2004.