

**« Québec inc. à l'heure de la Chine »**

**Allocution de MONSIEUR RÉMI MARCOUX**

**président exécutif du conseil**

**TRANSCONTINENTAL INC.**

**devant la Chambre de commerce du Montréal métropolitain**

**Hôtel Fairmont Le Reine Elizabeth,  
à Montréal,  
le 17 octobre 2006**

**[www.transcontinental.com](http://www.transcontinental.com)**

Chers invités et amis,

Quand la Chambre de commerce du Montréal métropolitain m'a invité comme conférencier, mon premier réflexe a été de relire le discours que j'avais prononcé à cette même tribune en 1996, à l'occasion du 20<sup>e</sup> anniversaire de Transcontinental. J'ai trouvé l'exercice révélateur du chemin que nous avons parcouru depuis.

Comme vos entreprises, Transcontinental a beaucoup grandi en dix ans. En 1996, nos revenus avaient été de 915 millions de dollars alors qu'ils atteindront environ 2,3 milliards en 2006 et nous avons plus que doublé le nombre de nos employés qui dépasse aujourd'hui 14 000. Par ailleurs, nous nous sommes étendus jusqu'au Mexique et sommes devenus un joueur majeur dans le marketing direct aux États-Unis, un créneau en pleine croissance.

Le Québec économique s'est également enrichi de nombreuses entreprises. Derrière de grandes réussites publiques comme Alimentation Couche Tard, il y a de nombreuses entreprises moins connues mais bien établies dans leur créneau, ici comme sur la scène internationale. C'est le nouveau Québec inc.

Le contexte économique dans lequel nous évoluons a beaucoup changé aussi. Par exemple, en 1996, je parlais de la mondialisation de l'économie. Mais à l'époque, cela voulait surtout dire d'être capables de faire face, chez nous, à la concurrence d'entreprises japonaises, américaines ou européennes et d'aller les concurrencer dans leur pays, surtout aux États-Unis. La mondialisation de l'économie est une réalité bien différente aujourd'hui et beaucoup plus complexe.

Nous voici à la porte de mon propos que j'ai intitulé « Québec inc. à l'heure de la Chine ».

-- -- --

Ce qui a marqué la dernière décennie, c'est la montée de ce que nous appelons les « économies émergentes ». Ce phénomène n'est pas nouveau en soi. Souvenez-vous des dragons asiatiques des années 1980 qui, comme la Corée du Sud ou Taïwan, sont devenus des nations fortement industrialisées. Ce qui est nouveau, par contre, c'est que ces nouvelles économies émergentes ont un poids et un potentiel de beaucoup supérieurs.

Prenons le regroupement de pays émergents connu sous l'acronyme BRIC, soit le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine. Ces quatre pays, qui comptent pour 42 % de la population mondiale, constituent un contrepoids formidable aux États-Unis et à la communauté européenne. Plusieurs multinationales occidentales en dépendent pour leur croissance.

Autre caractéristique nouvelle : l'apparition de puissantes multinationales issues de ces pays mêmes. Dans une étude récente, le Boston Consulting Group a identifié les 100 plus importantes et le classement a été publié par le magazine *Business Week* en juillet dernier. De ce nombre, 44 proviennent de Chine, 21 de l'Inde, 12 du Brésil, et 12 autres sont localisées en Russie, en Turquie ou en Égypte. Au cours des quatre dernières années, leur croissance moyenne a été de 24 %. On les retrouve dans à peu près tous les secteurs d'activité.

Juste pour vous donner un ordre de grandeur, ces 100 entreprises ont eu, en 2005, des revenus combinés de 715 milliards de dollars américains et un bénéfice d'exploitation de 145 milliards, et leurs actifs atteignaient une valeur de 500 milliards.

Ces multinationales sont le fer de lance de l'expansion économique de leur pays d'origine. Leur marché intérieur leur permet de créer une base industrielle solide, avec une main-d'œuvre bon marché, et elles bénéficient du soutien actif de leur gouvernement sur les marchés extérieurs. Elles ont les moyens financiers de s'imposer sur les marchés internationaux. Nous avons tous suivi la saga de l'offre d'achat d'Inco, le plus important producteur de nickel au monde, par la société brésilienne CVDR pour la bagatelle somme de 19 milliards de dollars comptant. Aucune société américaine ou européenne n'a pu égaler cette offre. Un grand quotidien européen a qualifié ce phénomène de « mondialisation à l'envers ».

En raison de sa population et de son potentiel énorme, la Chine vient au premier rang des pays émergents. Elle a connu une croissance moyenne de 10 % par année au cours des 20 dernières années. Ses usines se construisent ou se modernisent à un rythme rapide et son marché intérieur ne parvient tout simplement plus à absorber la capacité supplémentaire de production. On apprenait même, il y a quelques semaines, que la Chine avait commencé à exporter du papier journal vers les états de la côte ouest américaine. Cela s'ajoute aux biens de consommation durable, aux matières premières, à la technologie, aux télécommunications, et j'en passe.

Sans compter les biens culturels. Nous sommes devenus de grands consommateurs de biens culturels avec un contenu d'ici mais manufacturés en Chine : des livres,

des magazines, des affiches, des cartes postales ou des peintures, pour m'en tenir aux imprimés. Depuis mon discours de 1996, le déficit commercial du Canada pour la seule industrie culturelle est passé de 75 millions de dollars à 278 millions.

-- -- --

Pour nos entreprises, la question se pose donc de façon urgente : ces économies émergentes, au premier rang desquelles la Chine, constituent-elles une menace ou une nouvelle occasion de développement ?

J'ai pensé qu'il serait d'intérêt pour vous de savoir comment une entreprise associée à Québec inc. comme Transcontinental vit cette nouvelle réalité dans son secteur particulier. Par ailleurs, comme il s'agit d'un sujet vaste et complexe, j'ai pensé vous offrir un portrait plus global en me faisant aider. Vous verrez cela plus tard.

-- -- --

Transcontinental est une entreprise résolument nord-américaine. À l'international, les États-Unis constituent notre marché prioritaire. Nous y poursuivons une stratégie de créneau : l'objectif n'est pas d'être le plus gros mais le meilleur dans chacun de nos créneaux.

Tout cela pour vous dire que c'est d'abord comme menace que la Chine est apparue sur notre écran radar. Au cours des dernières années, des clients nord-américains ont commencé à y faire imprimer certains produits. En tant qu'entreprise responsable vis-à-vis de nos employés et de nos actionnaires, nous avons réagi rapidement à ces premières alertes.

D'abord, nous avons fait un constat : la Chine devient une menace maximale quand il s'agit de produits imprimés avec beaucoup de contenu de main-d'œuvre et qui sont insensibles aux délais de livraison. Nous avons donc procédé à une révision en profondeur de notre portefeuille d'activités à la lumière de ces critères. Vous voyez à l'écran nos principaux segments d'activité pour ce qui est des revenus et, entre parenthèses, leurs revenus approximatifs en 2006.

**À l'écran :**

- **Édition de magazines, de journaux et de livres (500 M\$)**
- **Distribution de porte en porte de matériel publicitaire (100 M\$)**

- **Impression de journaux (220 M\$)**
- **Impression de circulaires (450 M\$)**
- **Produits et services de marketing direct aux États-Unis (275 M\$)**
- **Impression de catalogues et de magazines (300 M\$)**
- **Impression de produits commerciaux (280 M\$)**
- **Impression de livres (150 M\$)**

À première vue, la menace n'apparaît pas très grande pour nous.

**(Note : à mesure de leur mention, les segments disparaissent.)**

Pour des raisons évidentes, nos activités d'édition et de distribution, qui représentent le quart de nos revenus, échappent à ce type de concurrence. Y échappent aussi une grande partie des produits que nous imprimons parce qu'ils sont très sensibles à la rapidité d'exécution et aux délais de livraison : l'impression de journaux, de circulaires et autres produits destinés aux détaillants qui se font sur une base quotidienne ou hebdomadaire. Pour sa part, le marketing direct, qui intègre la gestion de bases de données, la conception et l'impression de produits imprimés complexes, et le publipostage y échappe également. Ces activités représentent les trois quarts de nos revenus.

Par contre, sont plus vulnérables l'impression de catalogues et de magazines, de produits commerciaux comme les affiches ou les brochures et l'impression de livres. Mais à des degrés très divers. Par exemple, il y a une grande différence entre un magazine hebdomadaire comme *Time*, dont nous imprimons l'édition canadienne, et un magazine mensuel ou trimestriel.

Mais nous avons voulu en savoir plus et je suis allé en Chine avec deux de nos dirigeants. Nous avons visité une dizaine d'imprimeries dans plusieurs grandes villes, discuté avec leurs dirigeants et avec leurs fournisseurs européens ou nord-américains, et rencontré des observateurs de la scène chinoise.

-- -- --

De façon générale, nous nous sommes aperçus que notre image de la Chine était dépassée. La Chine a un plan de développement pour chacun de ses secteurs et un modèle qui s'inspire largement de la Corée du Sud.

Il y a 15 ans, des sociétés coréennes comme LG Electronics et Samsung produisaient des équipements électroniques de bas de gamme, vite faits et pas

chers. Elles étaient des expertes dans la production à faible coût. Aujourd'hui, elles ont rejoint, voire dépassé, les Sony de ce monde en matière de qualité, de technologie, de design et de gestion de la marque.

C'est ce modèle que veut suivre la Chine. En mettant l'accent sur les technologies et l'innovation, elle veut passer d'une économie basée sur la main-d'œuvre à bon marché à une économie basée sur le savoir et la valeur ajoutée. Pour ce faire, elle a bien moins besoin de nos capitaux que de notre « know-how » et de nos technologies. Elle veut briser sa dépendance technologique envers l'Occident. L'un de ses fleurons, Huawei Technologies, une concurrente directe de Cisco dans l'industrie des télécommunications, a dépensé, en 2005 seulement, 558 millions de dollars en recherche et développement. Son centre compte 7000 ingénieurs.

C'est sur cette toile de fond que vient se greffer le développement de son industrie de l'impression et notre positionnement d'entreprise.

-- -- --

Au cours des dernières années, l'industrie de l'impression en Chine a subi une profonde transformation. Les petites entreprises d'État peu productives ont été regroupées ou carrément fermées; on a construit des usines ultramodernes et on les a spécialisées; on a permis la création d'entreprises privées ou de partenariats entre l'État et des sociétés étrangères; et on a modernisé les usines existantes. De 2002 à 2005, l'industrie de l'impression a connu une croissance annuelle moyenne de 20 %, soit deux fois plus que l'ensemble de l'économie chinoise, et a été l'un des secteurs avec les marges de rentabilité les plus élevées. Leur objectif avoué d'ici 2015 est de devenir un pôle incontournable sur l'échiquier mondial.

Nous sommes revenus avec une double conclusion : que la concurrence de la Chine se ferait de plus en plus forte dans certains segments de notre industrie; et que l'activité la plus à risque pour Transcontinental était l'impression de livres, un segment qui fait partie de notre stratégie de développement. Rappelons que Transcontinental est le plus important imprimeur de livres au Canada et que 60 % de notre production est destinée au marché américain.

Quoi faire ?

-- -- --

Le gros avantage des imprimeurs chinois, c'est leurs prix très bas. Ils profitent d'une main-d'œuvre à très bon marché : par exemple, un pressier y gagne 1000 dollars par année alors qu'ici c'est 60 000 dollars. Pour ce qui est des matières premières, le papier fabriqué en Chine est non seulement moins cher que celui d'ici, mais l'État ajoute une subvention de 12 à 15 % quand il est destiné à des produits exportés. Par contre, le plus grand ennemi des imprimeurs chinois, c'est le temps.

Autrement dit, la concurrence de la Chine est maximale pour des livres avec beaucoup de contenu de main-d'œuvre ou dans le cas de beaux livres d'art à grand format qui se vendent cher et dont la sortie sur le marché peut tolérer des délais de livraison de plusieurs semaines.

Chez Transcontinental, nous sommes spécialisés dans les courts et moyens tirages, c'est-à-dire de quelques centaines d'exemplaires à 200 000 comme dans le cas d'un best-seller comme *Harry Potter*, avec des cycles de production très courts. C'est ce positionnement que nous avons entrepris de renforcer à la lumière de la menace chinoise.

Par exemple, depuis quelques années, nous avons développé avec beaucoup de succès l'impression numérique à très court tirage. Nous imprimons près d'une centaine de titres par mois dont le tirage moyen est de 800 exemplaires et le délai de livraison est d'à peine 10 jours. Les éditeurs peuvent ainsi faire un test de marché et décider par la suite d'imprimer de plus grandes quantités. Nous avons spécialisé notre usine de Sherbrooke dans ces très courts tirages.

Par ailleurs, nous investissons comme jamais dans l'amélioration de notre efficacité, ainsi que dans des services à valeur ajoutée, en amont et en aval de l'impression. Par exemple, nous avons inauguré, en juin dernier, notre toute nouvelle usine ultramoderne de Louiseville qui représente un investissement de 25 millions de dollars. Non seulement nous allons réduire nos coûts, mais nous visons à réduire nos temps de cycle de moitié, ce qui permettra à nos clients d'aller au marché beaucoup plus rapidement.

Notre usine de Louiseville renforce également notre positionnement dans l'impression de livres en noir et blanc en Amérique du Nord, particulièrement pour les courts et moyens tirages. Dans cette catégorie, il y a peu d'économie pour les éditeurs à se faire imprimer en Chine.

Enfin, nous avons toujours été réputés pour être à l'avant-garde de la technologie. Nous visons à être dorénavant les premiers au monde. C'est dans cette perspective que nous avons complété en juin dernier, à notre imprimerie de Beauceville, l'installation de la première presse au monde de la nouvelle technologie Goss d'autotransfert. Cette presse très automatisée de 20 millions de dollars diminue nos coûts, raccourcit les délais de livraison et accroît la qualité des produits.

Nos investissements à Louiseville et à Beauceville renforcent également Transcontinental dans un créneau qui ne peut souffrir aucun délai : la réimpression de best-sellers. Pour les éditeurs, il faut en effet battre le marché quand il est chaud. Nous sommes à même de leur offrir le temps de production le plus court de l'industrie, que ce soit pour des livres en noir et blanc ou en couleurs.

Voilà comment nous réagissons concrètement à la concurrence de la Chine. Nous disposons également d'avantages concurrentiels que je qualifierais de « permanents et durables ». Je pense à notre modèle d'affaires basé sur la proximité du client, notre capacité à comprendre ses besoins et à développer les produits et services appropriés. Je pense aussi à notre main-d'œuvre qualifiée, dévouée et capable de s'adapter rapidement aux nouvelles technologies.

Loin de moi l'idée de sous-estimer la concurrence des économies émergentes mais j'ai la conviction que Transcontinental est en bonne position pour y faire face.

-- -- --

Quelques mots maintenant sur l'autre volet de la question : la Chine constitue-t-elle une occasion de développement ?

À première vue, l'industrie de l'impression paraît attrayante. La demande intérieure pour les produits imprimés y connaîtra une croissance exponentielle au cours des prochaines décennies. D'ailleurs, à la fin de septembre, le fabricant d'équipements d'impression Heidelberg inaugurerait son usine de Shanghai et annonçait tout de suite un projet d'agrandissement pour 2007. Par ailleurs, la présence étrangère y est encore faible par rapport à d'autres secteurs d'activité : un maigre 2 % par rapport à 29 % dans l'industrie du plastique ou 37 % dans le textile. Des imprimeurs américains comme Banta ont annoncé leur intention d'acheter une entreprise locale en partenariat et l'entreprise privée est plus encouragée qu'autrefois.

Pour Transcontinental, il s'agit cependant d'une perspective à moyen terme.



Sur le terrain, nous avons découvert l'autre facette de la réalité. La Chine reste une économie fermée. Le dirigisme économique, hérité de plus de 50 ans de régime communiste, est encore bien ancré. Les sociétés d'État, qui gèrent chacune leur secteur industriel, sont très puissantes et indépendantes. Un obstacle supplémentaire touche l'industrie de l'impression. Les produits imprimés constituent les principaux véhicules d'information du pays et l'État n'est pas prêt à céder le contrôle de la production à l'entreprise privée, encore moins à une entreprise étrangère. Quand on accepte des partenariats, les entreprises étrangères y ont une participation minoritaire.

La libéralisation de l'économie sera donc un lent processus.

-- -- --

Depuis le début, j'ai parlé particulièrement de l'industrie de l'impression. J'ai pensé qu'il serait intéressant d'avoir un portrait un peu plus large. J'ai donc demandé à cinq gens d'affaires s'ils voyaient la Chine comme une menace ou comme une occasion de développement.

Écoutons d'abord Henri-Paul Rousseau, président et chef de la direction de la Caisse de dépôt et placement du Québec.

**(Témoignages vidéo :**

- **Henri-Paul Rousseau, président et chef de la direction de la Caisse de dépôt et placement du Québec**
- **Pierre Fillion, directeur par intérim pour le Québec de l'Association canadienne de l'industrie des plastiques**
- **Alain Com-Nougé, président d'Aciflex**
- **Michel Tassé, président de Groupe Fertek**
- **Laurent Verreault, président du conseil et chef de la direction de Groupe Laperrière & Verreault)**

Merci beaucoup, Henri-Paul, Pierre, Alain, Laurent et Michel.

-- -- --

Il est maintenant temps de conclure.

Quand j'ai fondé Transcontinental en 1976, les entreprises d'ici avaient commencé à prendre une place significative dans notre économie. En fait, les gens d'affaires n'attendaient qu'un coup de pouce pour passer en seconde vitesse.

Cet élan nous a été donné en 1979 par la création du Régime d'épargne-actions. Le fameux RÉA ! En incitant les Québécois à investir dans les entreprises d'ici, cette initiative a fourni à une génération d'entrepreneurs comme moi les leviers dont ils avaient besoin pour grandir et durer. Sans compter le rôle inestimable joué par la Caisse de dépôt et placement du Québec et la Société générale de financement. C'est tout cela qui a constitué le modèle initial « Québec inc. ».

Depuis le début des années 1980, nos entreprises ont traversé deux récessions, vécu une évolution technologique sans précédent autour d'Internet et de la numérisation en général, affronté les effets de la mondialisation et des conglomérats géants issus de la convergence à la AOL-Time Warner, et fait face à la première poussée des économies associées au Tiers-Monde comme le Mexique, la Corée du sud, Singapour ou Taiwan.

La réalité des nouvelles économies émergentes nous demandera des ajustements, certes, mais offrira également de nouvelles occasions de continuer à grandir. De toute façon, nous n'avons pas le choix. Dorénavant notre marché, c'est le monde, pour reprendre le message de Thomas Friedman dans son livre *The World is Flat*.

Je ne suis pas inquiet, en particulier lorsque je regarde du côté de la relève. Dans les entreprises familiales qui ont formé le premier Québec inc., dont Transcontinental, on assiste à la montée de la seconde génération, ce qui est très encourageant. Comme société, il faudra continuer aussi à investir dans l'éducation, à stimuler l'entrepreneuriat et à s'ouvrir aux autres cultures.

Nous avons parlé de Centraide au début de cette conférence. Il y a une autre sorte de relève qui me tient à cœur : il s'agit de la relève philanthropique. C'est pourquoi je suis fier que ma fille Isabelle se soit engagée au sein de la Fondation du maire de Montréal pour la jeunesse qui, entre autres, sollicite les jeunes professionnels pour qu'ils aident d'autres jeunes à démarrer en affaires.

En 1996, je terminais mon discours en vous donnant rendez-vous pour le 40<sup>e</sup> anniversaire de Transcontinental en 2016. Je suis venu dix ans plus tôt. À ce rythme, il me faut quasiment vous dire : « À dans cinq ans ! »

Je vous remercie de votre attention.