



Solutions d'impression et de logistique intégrées

La gestion du changement comme moteur de la transformation numérique

Spécialisée dans l'impression de livres et de logistique intégrée, l'entreprise Marquis s'est imposée au fil des décennies comme un acteur manufacturier d'envergure dans le secteur de l'impression de livres.

Comptant aujourd'hui au Canada environ 600 employé-e-s, l'entreprise exploite trois imprimeries à Louiseville, Montmagny et Toronto, ainsi que plusieurs entités spécialisées, dont Laurentien pour la production d'albums et d'agendas scolaires et Interscript pour certaines activités de production.

L'organisation a connu une croissance soutenue, notamment par diverses acquisitions et par l'intégration progressive de nouvelles technologies.

Si la modernisation des équipements et des processus fait partie de son ADN depuis longtemps, la transformation numérique de Marquis ne repose pas uniquement sur la technologie. Elle s'appuie d'abord sur une vision stratégique claire, et aussi sur une conviction profonde : les projets numériques ne réussissent pleinement que lorsque les humains sont prêts à les adopter.

Comme le souligne Nicolas Huard, vice-président innovation et technologie :

« La plupart des échecs qu'on a eus étaient liés à la gestion du changement. Les gens n'étaient pas prêts, et on n'avait pas assez préparé l'adoption. »

Comme exemple, il relate le premier portail client développé au début des années 2000, alors que les utilisatrices et utilisateurs n'étaient pas encore prêts à intégrer ce type d'outil dans leurs pratiques. Depuis, la gestion du changement est désormais intégrée dès les premières étapes des projets numériques, avec un accent particulier sur la communication en amont, l'implication élargie des équipes et la collaboration entre départements. L'entreprise mobilise même, à certains moments, des ressources internes ou externes pour l'accompagnement. Des ateliers de cohésion, des rencontres interfonctionnelles et la mise en place d'un espace (hub) de discussion contribuent à réduire les

vases clos (« silos ») organisationnels et à favoriser une compréhension partagée des transformations.

Outils numériques et projets en évolution

Au fil des dernières années, Marquis a intégré progressivement une variété d'outils numériques visant à améliorer l'efficacité opérationnelle, la qualité de l'information et la prise de décision. L'entreprise s'appuie notamment sur des presses *offset* automatisées permettant de réduire les temps de préparation, ainsi que sur des robots de palettisation qui contribuent à optimiser certaines tâches répétitives tout en améliorant la sécurité des opérations. Des systèmes de planification semi-automatisée soutiennent également l'organisation du travail en production, en combinant règles technologiques et expertise humaine.

Parallèlement, l'utilisation de tableaux de bord et d'outils d'analyse de données permet aux équipes d'avoir une meilleure visibilité sur les indicateurs clés de performance et d'ajuster leurs actions plus rapidement. Cette utilisation accrue de la donnée s'inscrit dans une volonté de structurer davantage l'information et de soutenir une prise de décision plus agile à tous les niveaux de l'organisation.

Plusieurs initiatives sont également en cours ou envisagées afin de poursuivre cette évolution. Parmi celles-ci figurent le développement d'une base de données unifiée visant à créer une source d'information commune à l'ensemble de l'entreprise, l'intégration progressive d'un nouvel environnement ERP (celui de la maison mère) ainsi que l'exploration de projets pilotes en intelligence artificielle (IA) pour soutenir certains processus de planification et d'analyse. Chaque initiative liée à l'IA fait l'objet d'une analyse préalable afin d'assurer la protection des données et la conformité aux normes de sécurité internes. L'entreprise prévoit également le déploiement progressif d'un nouveau portail client.

Dans la continuité des apprentissages réalisés au fil des années, ces projets sont abordés de manière progressive, avec une attention particulière portée à l'appropriation des outils par les équipes. Au-delà des technologies mises en place, c'est toutefois dans les pratiques organisationnelles que se joue une part importante de la transformation numérique de Marquis.

Le facteur humain au cœur de la transformation numérique

Au cœur de cette transformation se trouve une attention constante portée au facteur humain. Marquis a choisi de développer des « super utilisateurs » dans différents départements afin de soutenir l'adoption des outils numériques et de favoriser l'autonomie des équipes. Cette approche permet de rapprocher l'expertise technologique des réalités opérationnelles et de renforcer progressivement la culture numérique organisationnelle.

L'entreprise mise également sur une communication proactive afin de réduire les résistances au changement et d'impliquer l'ensemble des parties prenantes, même celles qui ne sont pas directement touchées par les nouvelles solutions. Comme le rappelle Nicolas Huard :

« Il faut communiquer encore plus qu'on pense devoir le faire, pas seulement avec les utilisateurs directs, mais avec toutes les personnes touchées par le changement. »

Les initiatives de formation prennent diverses formes, allant de l'accompagnement lors des déploiements à l'apprentissage par projets pilotes. La curiosité, l'expérimentation et le droit à l'erreur sont encouragés, créant un environnement propice à l'apprentissage continu et à l'évolution des pratiques.

Une transformation portée par la curiosité et l'apprentissage continu

Pour Marquis, la transformation numérique ne constitue pas une finalité, mais un processus d'évolution continue. L'entreprise privilégie une approche progressive : expérimenter à petite échelle, apprendre rapidement et faire évoluer ses pratiques au fil des apprentissages.

Comme le résume Nicolas Huard :

« La curiosité, c'est ce qui est le plus important. Il ne faut pas avoir peur d'essayer de faire des petits projets pilotes et d'apprendre en avançant. »

Dans un secteur en pleine mutation, Marquis démontre que la réussite d'une transformation numérique repose autant sur les pratiques humaines que sur les technologies elles-mêmes. En misant sur la collaboration, le développement des compétences numériques et une gestion du changement structurée, l'entreprise illustre comment l'innovation peut devenir un levier durable de performance et d'évolution pour l'ensemble de l'industrie des communications graphiques au Québec.



Propos tirés d'une entrevue avec **monsieur Nicolas Huard**, vice-président Innovation et Technologie, MARQUIS

Pour en savoir davantage sur MARQUIS : www.marquisbook.com/fr/

Entrevue réalisée le 23 février 2026

Pour tout renseignement ou commentaire concernant ce document, veuillez contacter :

