



**grafi
compétences**

Comité sectoriel de main-d'œuvre des
communications graphiques du Québec

PORTRAIT DE LA MATURITÉ NUMÉRIQUE DU SECTEUR DES COMMUNICATIONS GRAPHIQUES AU QUÉBEC 2026





**grafi
compétences**

Comité sectoriel de main-d'œuvre des
communications graphiques du Québec

101, boulevard Roland-Therrien, bureau 540
Longueuil (Québec) J4H 4B9
514 387-0788 - 1 877 387-0788
info@graficompetences.com
www.graficompetences.com

COORDINATION DU PROJET

Christian Gendron

Directeur général, GrafiCompétences

Micaël Lévesque

Chargé de projet, GrafiCompétences

ÉQUIPE DE RECHERCHE

Claire Bourget

Présidente, Evola Conseil

Virginie Gagné

Spécialiste des données, Evola Conseil

RÉVISION LINGUISTIQUE ET ÉDITION

Cendrine Audet

Révisseuse linguistique — Littera

UBÉO

Mise en page et conception graphique

ISBN : 978-2-924458-52-5

Reproduction autorisée à condition
de mentionner la source.

Juin 2026

GrafiCompétences | Tous droits réservés

Avec la participation financière de :



Réalisé en collaboration avec



TABLES DES MATIÈRES

Remerciements.....	7
Mot du directeur général de GrafiCompétences	8
CONTEXTE, OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE.....	9
Contexte	10
Objectifs de l'étude.....	10
Enquête auprès des entreprises.....	11
En complément à l'enquête	11
Profil des entreprises représentées dans l'enquête.....	12
SOMMAIRE STRATÉGIQUE	19
CHAPITRE 1	25
L'industrie des communications graphiques au Québec.....	25
FAITS SAILLANTS.....	26
Composition de l'industrie.....	26
Présentation des sous-secteurs.....	28
Nombre d'entreprises.....	29
Variation du nombre d'entreprises dans les sous-secteurs desservis par GrafiCompétences	30
Nombre d'employé-e-s.....	31
Distribution des emplois selon le type d'activités (fabrication ou services)	32
Produit intérieur brut (PIB) des sous-secteurs desservis par GrafiCompétences	32
CHAPITRE 2.....	35
L'usage d'outils et de solutions numériques	35
Nos constats	36
L'usage d'outils et de solutions numériques	37
Outils bureautiques et de collaboration.....	38
Outils de marketing et de relation client	40
Outils d'opérations et de production	42
Outils de création et de diffusion de contenu	44
Outils de gestion (ressources humaines, finance et sécurité).....	47
Systèmes de gestion intégrés (ERP).....	49
CHAPITRE 3.....	53
La maturité numérique des entreprises de l'industrie.....	53
Nos constats	54
Maturité numérique souhaitée dans 12 mois	58
Intention d'intensifier la maturité numérique au cours des 24 prochains mois.....	60
Disposition d'un plan ou d'une stratégie numérique	61
Niveau d'interconnexion des processus numériques	63
Déterminants associés à la maturité numérique.....	64
CHAPITRE 4	67
La culture numérique dans l'industrie.....	67
Nos constats	68
L'IA dans la culture numérique des entreprises.....	69
Perception de l'avenir dans un contexte numérique.....	70

TABLES DES MATIÈRES

CHAPITRE 5.....	71
Les compétences numériques et les besoins de formation.....	71
Nos constats.....	72
Niveau de compétences numériques selon les catégories d'emploi.....	73
Ce qui caractérise chaque sous-secteur.....	74
Méthodes de formation jugées les plus pertinentes.....	75
Formation continue liée aux compétences numériques.....	76
CHAPITRE 6.....	77
L'adoption du numérique : impacts, perspectives et freins.....	77
Nos constats.....	78
Les impacts de l'adoption du numérique.....	79
Les perspectives d'adoption des 12 à 24 prochains mois.....	81
Les freins à l'adoption du numérique.....	82
CHAPITRE 7.....	83
Les tendances et pratiques numériques émergentes.....	83
Nos constats.....	84
Agences de publicité.....	85
Services de design graphique.....	86
Éditeurs de journaux, de répertoires et autres éditeurs.....	88
Impression et activités connexes de soutien.....	90
Fabrication de produits en papier transformé.....	92
Fabrication d'enseignes.....	93
Publicité par affichage.....	94
CHAPITRE 8.....	97
Les études de cas.....	97
Coopérative nationale de l'information indépendante (CN2i).....	100
Enseignes AMTECH Signature.....	102
Journal Métro.....	104
Les emballages PickPack.....	106
LG2.....	108
Marquis.....	110
PDI Solutions Grand Format.....	112
Pro-Actif.....	114
Turgeon — Solutions d'affichage.....	116
CONCLUSION.....	118
RÉFÉRENCES.....	119

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Fonction occupée par les personnes répondantes à l'enquête.....	12
Tableau 2	Profil des entreprises participantes selon leur principal secteur d'activité	13
Tableau 3	Profil des entreprises participantes selon leur structure organisationnelle.....	14
Tableau 4	Profil des entreprises participantes selon le nombre d'employé-e-s.....	15
Tableau 5	Profil des entreprises participantes selon leur taille et selon leur secteur principal d'activité	16
Tableau 6	Profil des entreprises selon leur localisation géographique.....	17
Tableau 7	Constats structurant sur la transformation numérique de l'industrie	21
Tableau 8	Répartition des entreprises par sous-secteur de l'industrie des communications graphiques au Québec (décembre 2023).....	27
Tableau 9	Nombre total d'entreprises avec employé-e-s travaillant dans l'industrie des communications graphiques au Québec selon leur nombre d'employé-e-s (décembre 2023).....	29
Tableau 10	Comparaison 2023 et 2021 du nombre estimé d'employé-e-s par sous-secteurs desservis par GrafiCompétences (sur la base des données de Statistique Canada de décembre 2023)	31
Tableau 11	Évolution du PIB en dollars enchaînés de 2017 des secteurs desservis par GrafiCompétences (selon les SCIAN à 4 chiffres sauf pour les éditeurs de journaux)	34
Tableau 12	Score moyen de maturité numérique actuelle des entreprises, selon le sous-secteur d'activité.....	57
Tableau 13	Score moyen de maturité numérique souhaitée dans 12 mois des entreprises, selon le sous-secteur d'activité	59

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Répartition (%) des entreprises de l'industrie des communications graphiques au Québec selon le nombre d'employé-e-s.....	30
Figure 2	Évolution au Québec du nombre d'entreprises des sous-secteurs desservis par GrafiCompétences 2016 - 2020 - 2021 - 2023.....	30
Figure 3	Répartition des emplois (%) par secteur desservi par GrafiCompétences.....	32
Figure 4	Proportion d'entreprises utilisant des outils bureautiques et de collaboration.....	38
Figure 5	Proportion d'entreprises utilisant des outils de marketing et de relation client.....	40
Figure 6	Proportion d'entreprises de fabrication utilisant des outils de marketing et de relation client.....	42
Figure 7	Proportion d'entreprises de services utilisant des outils de marketing et de relation client.....	44
Figure 8	Proportion d'entreprises utilisant des outils de gestion.....	47
Figure 9	Proportion d'entreprises utilisant des systèmes de gestion intégrés (ERP).....	50
Figure 10	Proportion d'entreprises utilisant des solutions d'IA.....	51
Figure 11	Stade de maturité numérique actuelle des entreprises.....	56
Figure 12	Stade de maturité numérique souhaitée dans 12 mois.....	58
Figure 13	Intention des entreprises d'accroître l'usage du numérique au cours des 2 prochaines années.....	60
Figure 14	Disposition d'un plan ou d'une stratégie numérique par les entreprises.....	61
Figure 15	Raisons invoquées pour ne pas disposer d'un plan ou d'une stratégie numérique.....	62
Figure 16	Processus d'entreprises et types d'interconnexion des outils numériques.....	64
Figure 17	Dimensions organisationnelles de la culture numérique dans les entreprises.....	69
Figure 18	Dimensions organisationnelles de la culture numérique liée à l'IA.....	69
Figure 19	Perceptions des entreprises sur leur avenir dans un contexte de plus en plus numérique.....	70
Figure 20	Compétences numériques par catégorie d'emploi.....	73
Figure 21	Méthodes privilégiées pour développer les compétences numériques.....	75
Figure 22	Engagement des entreprises dans un processus de formation continue portant sur les technologies numérique.....	76
Figure 23	Impacts perçus de l'adoption du numérique sur les activités des entreprises.....	80
Figure 24	Adoption de pratiques numériques prévues au cours des 12 à 24 prochains mois.....	81
Figure 25	Freins des entreprises dans la mise en œuvre ou le développement des initiatives numériques.....	82

REMERCIEMENTS

GrafiCompétences tient à remercier chaleureusement l'ensemble des personnes et des organisations qui ont contribué à la réalisation de ce portrait de la maturité numérique du secteur des communications graphiques au Québec.

Nous exprimons d'abord notre reconnaissance aux entreprises qui ont accepté de participer à l'enquête et de faire part de leur réalité, de leurs défis, de leurs pratiques et de leurs visions. Par la qualité de leurs réponses, elles ont permis de documenter avec rigueur les transformations à l'œuvre dans l'industrie et de mieux comprendre les besoins qui en découlent pour la main-d'œuvre et les organisations.

Nous remercions également les entreprises et les personnes rencontrées dans le cadre des études de cas, qui ont généreusement accepté de témoigner de leur parcours, de leurs apprentissages et des leviers qu'elles mobilisent pour faire avancer leur transformation numérique.

GrafiCompétences souhaite aussi souligner le travail de l'équipe d'Evola Conseil, mandatée pour réaliser cette étude, pour la qualité de sa démarche, la rigueur de son analyse et sa capacité à rendre compte de la diversité des réalités vécues au sein des sous-secteurs desservis.

Enfin, nous remercions toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à cette initiative. Ce rapport constitue un outil collectif au service du secteur. Nous espérons qu'il alimentera la réflexion, soutiendra la prise de décisions et contribuera au développement d'actions concrètes pour accompagner l'évolution numérique de l'industrie des communications graphiques au Québec.



MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE GRAFICOMPÉTENCES



Le secteur des communications graphiques évolue dans un environnement en profonde transformation. L'accélération des technologies numériques, l'automatisation des processus, l'émergence de l'intelligence artificielle et l'évolution rapide des attentes des marchés redéfinissent les façons de concevoir, de produire, de diffuser et de gérer la valeur au sein de notre industrie. Dans ce contexte, il devenait essentiel de disposer d'un portrait structuré, actuel et crédible de la maturité numérique des entreprises que nous desservons.

C'est dans cette perspective que GrafiCompétences a mandaté Evola Conseil afin de réaliser la présente étude. Cette démarche visait non seulement à mesurer l'intégration du numérique dans les entreprises du secteur, mais aussi à mieux comprendre les effets de cette transformation sur les emplois, les compétences, les pratiques organisationnelles et les besoins d'accompagnement. Elle permet aujourd'hui de mettre en lumière à la fois les avancées déjà réalisées, les écarts qui persistent entre les sous-secteurs, ainsi que les leviers à privilégier pour soutenir l'avenir de l'industrie.

Les constats qui se dégagent du rapport sont clairs. La transformation numérique du secteur est bien amorcée, mais elle progresse à des rythmes variables selon la réalité des entreprises, leur structure, leur environnement d'affaires et leur capacité à mobiliser les ressources nécessaires. Le rapport rappelle également que la maturité numérique ne repose pas uniquement sur l'adoption d'outils technologiques. Elle dépend aussi de la capacité des organisations à développer les compétences de leur main-d'œuvre, à renforcer leur leadership numérique, à intégrer leurs processus et à faire évoluer leur culture organisationnelle.

Pour GrafiCompétences, cette étude représente bien plus qu'un exercice de diagnostic. Elle constitue un repère stratégique pour orienter nos interventions, mieux cibler nos actions et renforcer notre capacité à accompagner les entreprises dans un contexte de transformation continue. Les résultats présentés dans ce rapport viendront nourrir notre réflexion collective et appuyer le développement d'initiatives concrètes en matière de formation, d'accompagnement, de transfert de connaissances et de valorisation des pratiques porteuses.

Nous souhaitons que ce portrait contribue à mobiliser l'ensemble des acteurs du secteur autour d'une vision commune : celle d'une industrie forte, agile, innovante et capable de tirer pleinement parti du numérique pour assurer sa compétitivité, soutenir sa main-d'œuvre et préparer l'avenir.

Nous espérons que cette étude servira de levier pour éclairer les décisions, stimuler les collaborations et soutenir le développement durable et innovant du secteur des communications graphiques au Québec.



Christian Gendron
Directeur général, GrafiCompétences

CONTEXTE, OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE



CONTEXTE

Le secteur des communications graphiques traverse une période de transformation profonde, portée par l'évolution rapide des technologies numériques, l'automatisation des processus, l'essor de l'intelligence artificielle (IA) et la mutation des modèles d'affaires. Ces changements redéfinissent non seulement la manière dont les entreprises conçoivent, produisent et diffusent leurs productions graphiques, leurs supports visuels ou leurs solutions de communication, mais également les compétences requises au sein de la main-d'œuvre et les trajectoires professionnelles des différents métiers.

Si certaines entreprises ont amorcé des démarches avancées d'intégration numérique, d'autres évoluent encore à des rythmes variables selon leur taille, leur sous-secteur d'activité ou leur capacité d'investissement. Cette diversité des réalités rend nécessaire une compréhension fine du niveau de maturité numérique de l'industrie, afin d'identifier à la fois les leviers d'innovation et les zones de vulnérabilité.

Dans ce contexte, GrafiCompétences a mandaté Evola Conseil pour réaliser un portrait structuré de la maturité numérique des entreprises des secteurs qu'il dessert. L'étude vise à documenter l'état actuel des pratiques, à anticiper les besoins futurs en compétences et à soutenir une vision collective du développement de l'industrie face aux transformations technologiques en cours.

Afin de répondre à ces enjeux et de documenter de manière rigoureuse la transformation numérique de l'industrie des communications graphiques au Québec, l'étude s'articule autour d'objectifs précis présentés ci-dessous.

OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Cette étude a pour objectif principal de brosser un portrait structuré de la maturité numérique des entreprises du secteur des communications graphiques au Québec, en tenant compte des réalités propres aux différents sous-secteurs et métiers. Plus précisément, la démarche vise à :

- **documenter l'utilisation des outils numériques** au sein des entreprises, notamment en lien avec les pratiques professionnelles et l'intensité d'intégration dans les différents métiers;
- **évaluer le niveau de maturité numérique** des organisations afin de mieux comprendre leur positionnement et leur trajectoire d'évolution;
- **analyser les impacts actuels du numérique et des technologies émergentes**, notamment sur les emplois, l'organisation du travail et les modèles d'affaires;
- **identifier les compétences numériques clés**, tant pour les besoins actuels que pour les transformations anticipées à court et moyen terme;
- **repérer des pratiques inspirantes provenant d'autres marchés ou juridictions**, susceptibles de soutenir le développement de la maturité numérique au sein de l'industrie québécoise;
- **mieux comprendre les besoins d'accompagnement des entreprises**, qu'il s'agisse de formation, de coaching ou d'autres formes de soutien visant le développement des compétences numériques et l'adoption des technologies.

En fournissant une lecture globale et structurée de la transformation numérique du secteur, cette étude vise à outiller GrafiCompétences et ses partenaires afin de mieux orienter leurs actions en matière d'accompagnement et de développement de la main-d'œuvre et d'innovation.

ENQUÊTE AUPRÈS DES ENTREPRISES

Les données présentées dans ce rapport ont été recueillies dans le cadre d'un sondage en ligne mené par Evola Conseil du 29 octobre 2025 au 21 février 2026 sur la plateforme Qualtrics. Le questionnaire, d'une durée moyenne de 12 à 15 minutes, comportait 21 questions, incluant une question ouverte et facultative en fin de parcours afin de permettre aux personnes répondantes de formuler des commentaires additionnels.

L'enquête visait à documenter la maturité numérique des entreprises du secteur des communications graphiques au Québec. Elle portait notamment sur l'utilisation des technologies, les pratiques organisationnelles liées au numérique, l'impact des transformations technologiques sur les emplois et les modèles d'affaires, ainsi que la culture, les compétences numériques et les besoins d'accompagnement.

Les entreprises ciblées ont été sélectionnées à partir de listes fournies par GrafiCompétences ainsi que de bases de contacts constituées par Evola Conseil en fonction des codes SCIAN visés. Des démarches de mobilisation ont été menées afin de favoriser la participation des entreprises, incluant des invitations ciblées par courriel et des suivis téléphoniques auprès de certaines entreprises.

Au total, 340 entreprises ont amorcé le questionnaire. Après validation et traitement des données, 274 questionnaires complets ont été retenus pour l'analyse. Seules les réponses jugées complètes et valides ont été incluses dans les analyses, permettant d'obtenir une couverture diversifiée des sous-secteurs et des principales régions du Québec.

Bien que la taille de l'échantillon permette de dégager des tendances robustes, les résultats doivent être interprétés comme indicatifs, puisque la participation reposait sur une démarche volontaire et ne constitue pas un échantillon probabiliste strict. À titre indicatif, un échantillon de 274 répondant-e-s correspondrait à une marge d'erreur approximative de $\pm 6\%$, dans l'hypothèse d'un échantillonnage aléatoire.

En raison des arrondis effectués lors de la présentation des résultats, il est possible que certains totaux diffèrent légèrement de 100 %. Ces écarts mineurs sont attribuables aux règles d'arrondissement et n'affectent pas l'interprétation des données.

Par ailleurs, certains résultats doivent être interprétés à la lumière de la composition de l'échantillon, caractérisée par une proportion plus élevée de microentreprises dans le sous-secteur des services en design graphique, en lien avec les sources utilisées pour le recrutement des entreprises participantes.

EN COMPLÉMENT À L'ENQUÊTE

En complément au sondage administré auprès des entreprises de l'industrie des communications graphiques au Québec, une revue des tendances et des meilleures pratiques est présentée au dernier chapitre de ce rapport. Cette revue s'appuie sur une recherche documentaire menée dans la littérature scientifique et d'affaires, et vise à offrir des repères pertinents pour inspirer les entreprises du secteur dans leur cheminement numérique.

Neuf études de cas ont aussi été réalisées auprès d'entreprises québécoises afin d'illustrer divers parcours de transformation numérique :

1. Coopérative nationale de l'information indépendante (CN2i)
2. Enseignes AMTECH Signature
3. Journal Métro
4. Les emballages PickPack
5. LG2
6. Marquis
7. PDI Solutions Grand Format
8. Pro-Actif Studio de graphisme et d'infographie
9. Turgeon — Solutions d'affichage

Chacune de ces études de cas fait l'objet d'un document distinct. Ces documents complémentaires permettent d'approfondir les enjeux, les stratégies et les leviers mobilisés dans des contextes d'entreprise variés.

PROFIL DES ENTREPRISES REPRÉSENTÉES DANS L'ENQUÊTE

Les figures suivantes illustrent le profil des entreprises ayant participé au sondage. Elles permettent de mieux comprendre la diversité des personnes répondantes selon des critères tels que leur fonction, le principal secteur d'activité de leur entreprise, sa structure organisationnelle, le nombre d'employé·e·s permanents ou à temps partiel au Québec incluant ses dirigeant·e·s de même que la région administrative de localisation.

SELON LA FONCTION DES PERSONNES RÉPONDANTES

Notre base de personnes répondantes est en majorité constituée de propriétaires ou copropriétaires d'entreprises.

Tableau 1

FONCTION OCCUPÉE PAR LES PERSONNES RÉPONDANTES À L'ENQUÊTE

	%	Nbre
Propriétaire/copropriétaire	61 %	166
Direction générale/présidence	13 %	36
Vice-présidence	3 %	9
Responsable ou direction du numérique/des technologies	3 %	7
Responsable ou direction du marketing	1 %	2
Responsable ou direction de la production/atelier/studio	9 %	26
Responsable ou direction d'un autre service	8 %	21
Autres	3 %	7
Total	100 %	274

Question : Quelle fonction occupez-vous actuellement au sein de votre entreprise ?

Base : total des personnes répondantes (n=274)

SELON LE PRINCIPAL SECTEUR D'ACTIVITÉ DES ENTREPRISES

Le recrutement des entreprises participantes a été réalisé de manière à couvrir l'ensemble des **neuf secteurs desservis par GrafiCompétences**. Les objectifs de participation ont été établis à partir du nombre d'entreprises répertoriées par Statistique Canada (données de décembre 2023) pour chacun des secteurs visés, afin d'assurer une représentation cohérente avec la structure de l'industrie¹.

La répartition des entreprises participantes selon les principaux secteurs d'activité s'aligne globalement avec les cibles de recrutement initiales pour la majorité des secteurs. Toutefois, la participation des agences de publicité — un secteur récemment intégré au périmètre d'intervention de GrafiCompétences en 2025 — demeure inférieure au poids anticipé dans l'échantillon. Cette situation peut refléter une mobilisation encore en évolution dans ce secteur, dont l'intégration au champ d'action du comité sectoriel est récente.

Tableau 2

PROFIL DES ENTREPRISES PARTICIPANTES SELON LEUR PRINCIPAL SECTEUR D'ACTIVITÉ

	%	Nbre
Impression et activités connexes de soutien	30 %	82
Fabrication de produits en papier transformé	5 %	13
Fabrication d'enseignes	13 %	35
Publicité par affichage	5 %	14
Agences de publicité	16 %	44
Centres de services aux entreprises	1 %	4
Éditeurs de journaux, de périodiques, d'annuaires et de répertoires	11 %	31
Autres éditeurs	3 %	7
Services de design graphique	16 %	44
Total	100 %	274

Question : Dans quel secteur de l'industrie votre entreprise œuvre-t-elle principalement ?

Base : total des personnes répondantes (n=274)

¹ Voir au chapitre 1, le tableau 8 — Répartition des entreprises par sous-secteur de l'industrie des communications graphiques au Québec.

SELON LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DES ENTREPRISES

La grande majorité des entreprises représentées dans l'enquête sont des **entreprises indépendantes**. Les autres formes organisationnelles demeurent plus marginales, incluant notamment des succursales d'un groupe ou d'une chaîne, des coopératives et des organismes sans but lucratif, ainsi que quelques sièges sociaux, franchises ou autres types d'organisations.

Tableau 3

PROFIL DES ENTREPRISES PARTICIPANTES SELON LEUR STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

	%	N ^{bre}
Une entreprise indépendante	88 %	240
Une succursale d'un groupe ou d'une chaîne	4 %	10
Une franchise (propriétaire)	0,4 %	1
Une coopérative	3 %	7
Le siège social d'une corporation	1 %	3
Un organisme sans but lucratif (OSBL)	3 %	7
Autres	2 %	6
Total	100 %	274

Question : L'entreprise pour laquelle vous répondez à ce sondage est-elle... ?

Base : total des personnes répondantes (n=274)

SELON LE NOMBRE D'EMPLOYÉ·E·S AU QUÉBEC

Les entreprises représentées dans l'enquête sont majoritairement de petite taille. Un peu plus de la moitié des personnes répondantes comptent moins de 10 employé·e·s, tandis qu'un peu plus du quart regroupent entre 10 et 49 employé·e·s. Les organisations de 50 employé·e·s et plus demeurent moins nombreuses dans l'échantillon.

Comparativement à la structure globale du marché, les entreprises de 1 à 4 employé·e·s apparaissent sous-représentées dans l'échantillon². Afin d'assurer une lecture fidèle des tendances sectorielles, certaines analyses présentées dans ce rapport ont été pondérées selon la taille des entreprises, lorsque la nature des indicateurs s'y prêtait.

Tableau 4

PROFIL DES ENTREPRISES PARTICIPANTES SELON LE NOMBRE D'EMPLOYÉ·E·S (TEMPS PLEIN OU PARTIEL)

	%	Nbre
1 à 4 employé·e·s	31 %	86
5 à 9 employé·e·s	22 %	59
10 à 19 employé·e·s	15 %	42
20 à 49 employé·e·s	14 %	37
50 à 99 employé·e·s	9 %	25
100 à 199 employé·e·s	6 %	17
200 à 499 employé·e·s	2 %	6
500 employé·e·s et plus	1 %	2
Total	100 %	274

Question : Combien votre entreprise compte-t-elle actuellement au Québec d'employé·e·s permanents ou à temps partiel, incluant ses dirigeant·e·s ?

Base : total des personnes répondantes (n=274)

² Voir au chapitre 2, la figure 1 — Répartition (%) des entreprises de l'industrie des communications graphiques au Québec selon le nombre d'employé·e·s

Par ailleurs, afin de faciliter l'analyse comparative entre les groupes sectoriels, certains regroupements ont été réalisés à partir des catégories initialement prévues au questionnaire. Les entreprises du secteur **Centres de services aux entreprises** ont ainsi été intégrées à la catégorie **Impression et activités connexes**, plusieurs organisations se positionnant naturellement dans ce segment lors de la collecte. De même, la catégorie **Autres éditeurs** a été regroupée avec celle des **Éditeurs**, afin de constituer un ensemble éditorial cohérent sur le plan analytique.

Par ailleurs, le profil détaillé des personnes répondantes selon la taille des entreprises et les secteurs desservis est présenté au tableau 5 afin de situer adéquatement la portée des analyses subséquentes.

Tableau 5

PROFIL DES ENTREPRISES PARTICIPANTES SELON LEUR TAILLE ET SELON LEUR SECTEUR PRINCIPAL D'ACTIVITÉ

Taille des entreprises	Total	Impression et activités connexes	Papier transformé	Fabrication d'enseignes	Publicité par affichage	Agences de publicité	Éditeurs	Design graphique
1 à 4 employé·e·s	86	22	0	2	5	13	15	29
5 à 9 employé·e·s	59	15	0	9	7	11	7	10
10 à 19 employé·e·s	42	9	7	9	1	9	4	3
20 à 49 employé·e·s	37	12	2	13	0	6	3	1
50 à 99 employé·e·s	25	17	1	2	0	3	2	0
100 à 199 employé·e·s	17	9	1	0	1	0	6	0
200 à 499 employé·e·s	6	2	0	0	0	2	1	1
500 employé·e·s et plus	2	0	2	0	0	0	0	0
Total	274	86	13	35	14	44	38	44

Question : Combien votre entreprise compte-t-elle actuellement au Québec d'employé·e·s permanents ou à temps partiel, incluant ses dirigeant·e·s?

Base : total des personnes répondantes (n=274)

SELON LA LOCALISATION GÉOGRAPHIQUE DES ENTREPRISES

La majorité des entreprises représentées dans l'enquête sont localisées dans les régions de Montréal (62 %), tandis que près du tiers (29 %) déclarent une présence dans les régions périphériques et 9 % dans les régions ressources. La question permettant des réponses multiples, ces résultats reflètent l'étendue territoriale des activités des entreprises participantes.

Tableau 6

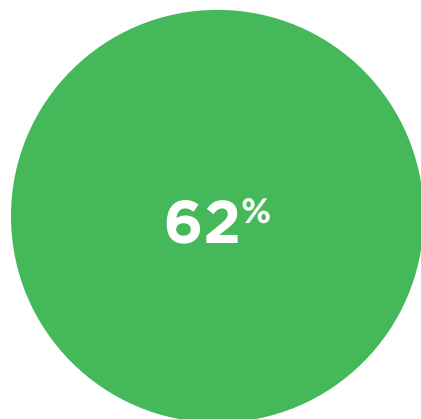
PROFIL DES ENTREPRISES SELON LEUR LOCALISATION GÉOGRAPHIQUE

	%
Abitibi-Témiscamingue	3 %
Bas-Saint-Laurent	4 %
Capitale-Nationale	13 %
Centre-du-Québec	6 %
Chaudière-Appalaches	8 %
Côte-Nord	2 %
Estrie	7 %
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	2 %
Lanaudière	5 %
Laurentides	4 %
Laval	4 %
Mauricie	5 %
Montérégie	19 %
Montréal	35 %
Nord-du-Québec	0 %
Outaouais	2 %
Saguenay-Lac-Saint-Jean	4 %
Toutes ces régions	1 %

Question : Dans quelle(s) région(s) administrative(s) du Québec votre entreprise est-elle localisée ?

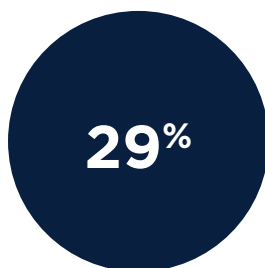
Base : total des personnes répondantes (n=274)

On observe par ailleurs certaines différences selon le type d'entreprise : les entreprises de services — notamment les agences de publicité, les organisations offrant des services en design graphique ainsi que les éditeurs — sont proportionnellement plus nombreuses à être localisées dans les régions de Montréal (70 % contre 56 % pour les entreprises de fabrication). À l'inverse, les entreprises de fabrication représentées dans l'enquête affichent une présence plus marquée dans les régions périphériques du Québec (35 % comparativement à 21 % pour les entreprises de services).



Régions de Montréal

- Lanaudière
- Laurentides
- Laval
- Montérégie
- Montréal



Régions périphériques

- Capitale-Nationale
- Centre-du-Québec
- Chaudière-Appalaches
- Estrie
- Mauricie
- Outaouais



Régions ressources

- Abitibi-Témiscamingue
- Bas-Saint-Laurent
- Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
- Nord-du-Québec
- Saguenay-Lac-Saint-Jean

SOMMAIRE STRATÉGIQUE



Sommaire stratégique

Le présent sommaire stratégique rassemble les principaux constats issus de l'étude, les pistes d'action évoquées par les entreprises et les recommandations formulées pour accompagner l'évolution numérique de l'industrie au Québec.

SYNTHÈSE DES CONSTATS CLÉS DE L'ÉTUDE

L'ensemble des analyses réalisées dans le cadre de cette étude met en évidence plusieurs **tendances structurantes** qui caractérisent actuellement la transformation numérique de l'industrie des communications graphiques

Les résultats montrent d'abord que la **transformation numérique du secteur est bien amorcée**, bien qu'elle demeure inégale selon les entreprises et les sous-secteurs. Plusieurs organisations ont intégré différents outils numériques dans leurs activités afin d'améliorer leurs activités, de soutenir leurs processus de création ou de développer de nouvelles offres de produits et de services.

À cet égard, les analyses montrent que les entreprises se situent globalement à un **niveau intermédiaire de maturité numérique**. Les écarts observés s'expliquent moins par la taille des entreprises que par le degré d'intégration des systèmes, l'usage des outils numériques et les compétences numériques des dirigeant-e-s.

Les analyses indiquent également que la **culture numérique des entreprises est en progression**, mais qu'elle demeure en consolidation dans plusieurs organisations. Le numérique est de plus en plus intégré dans les pratiques de gestion et les activités quotidiennes, mais son intégration stratégique reste variable d'une entreprise à l'autre.

L'**intelligence artificielle** apparaît par ailleurs comme un **levier émergent de transformation**, particulièrement dans certains segments comme les agences de publicité, où elle soutient déjà les processus créatifs et l'analyse des données. Toutefois, l'encadrement organisationnel de ces technologies, notamment en matière de gouvernance et de structuration des pratiques, demeure en développement dans plusieurs entreprises.

L'étude met également en évidence que le **développement des compétences numériques** constitue un **enjeu central** pour l'industrie. Bien que plusieurs entreprises estiment disposer d'une base de compétences leur permettant de soutenir leurs activités courantes, des **besoins de formation** demeurent présents dans plusieurs catégories d'emploi, particulièrement dans certaines fonctions opérationnelles et dans les sous-secteurs de fabrication.

Les analyses montrent aussi le rôle structurant des **compétences numériques des dirigeant-e-s** dans la progression des entreprises. Les résultats du sondage indiquent que ces compétences sont associées à des niveaux plus élevés de maturité numérique. La transformation numérique repose ainsi non seulement sur l'adoption d'outils et le développement des compétences de la main-d'œuvre, mais aussi sur la capacité des leaders à orienter les pratiques et à faire évoluer la culture organisationnelle.

Par ailleurs, les résultats indiquent que l'adoption du numérique génère déjà plusieurs **impacts positifs** pour les entreprises, notamment en matière d'efficacité opérationnelle, d'évolution des modèles d'affaires et d'innovation dans l'offre de produits et de services. Les entreprises prévoient d'ailleurs poursuivre leurs initiatives numériques, notamment par l'intégration de l'intelligence artificielle, l'exploitation des données et le développement des compétences numériques.

Toutefois, plusieurs **obstacles** peuvent ralentir la mise en œuvre de ces initiatives. Les entreprises mentionnent notamment le manque de temps, les contraintes financières et la disponibilité des compétences numériques comme principaux freins à l'accélération de leur transformation.

Enfin, la revue des **tendances numériques émergentes** présentée dans ce rapport montre que l'industrie des communications graphiques continuera d'évoluer rapidement au cours des prochaines années. L'intégration de l'intelligence artificielle, l'automatisation des processus, l'exploitation stratégique des données et l'évolution de l'expérience client devraient transformer progressivement les pratiques professionnelles et les modèles d'affaires du secteur.

Le tableau suivant présente une synthèse des principaux constats structurants issus de l'analyse.

Tableau 7

CONSTATS STRUCTURANT SUR LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DE L'INDUSTRIE

Dimensions analysées	Principaux constats
Transformation numérique	La transformation du secteur est bien amorcée, mais demeure inégale selon les sous-secteurs et les entreprises.
Maturité numérique	Les entreprises se situent globalement à un niveau intermédiaire. Les écarts sont davantage liés à l'intégration des systèmes, à l'usage des outils et aux compétences des dirigeant·e·s qu'à la taille.
Culture numérique	La culture numérique est présente, mais encore en consolidation dans plusieurs entreprises.
Compétences de la main-d'œuvre	Une base de compétences numériques est présente, mais des besoins de formation demeurent, surtout dans les fonctions opérationnelles et les secteurs de fabrication.
Leadership numérique	Les compétences numériques des dirigeant·e·s constituent un facteur structurant de la maturité numérique.
Impacts numérique	Le numérique génère déjà des effets positifs, notamment sur l'efficacité, les modèles d'affaires et l'innovation.
Perspectives d'adoption	Les entreprises prévoient poursuivre leurs initiatives numériques, notamment en IA, en exploitation des données et en développement des compétences.
Freins à la transformation	Le manque de temps, les contraintes financières et la disponibilité des compétences ralentissent l'adoption du numérique.
Tendances émergentes	L'IA, l'automatisation, les données et l'expérience client continueront de transformer l'industrie.

À la lumière de ces constats, plusieurs pistes d'action peuvent être dégagées afin de soutenir la transformation numérique de l'industrie des communications graphiques. Les recommandations qui suivent visent à répondre aux principaux enjeux identifiés dans l'étude, notamment en matière de développement des compétences, d'accompagnement des entreprises et de diffusion des pratiques numériques émergentes.

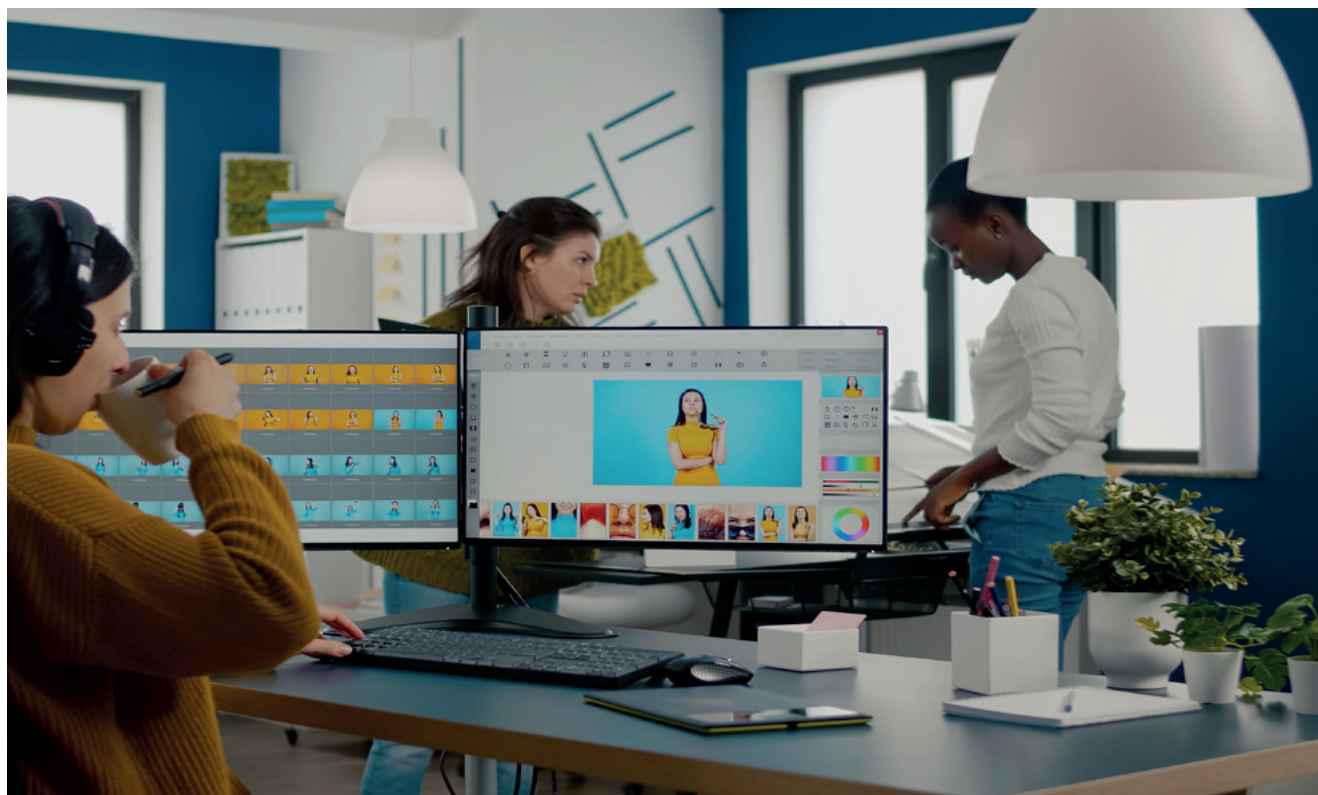
PISTES D'ACTION ÉVOQUÉES PAR LES ENTREPRISES

L'analyse des réponses ouvertes recueillies dans le cadre du sondage met en évidence plusieurs pistes d'action jugées pertinentes par les entreprises pour soutenir leur transformation numérique.

Les répondant-e-s soulignent d'abord l'importance de **développer des formations pratiques et adaptées aux réalités de l'industrie**, notamment dans des domaines émergents tels que l'IA et les nouveaux outils numériques. Plusieurs mentionnent également l'intérêt de **bénéficier d'accompagnement ou de mentorat** afin de mieux structurer leurs démarches de transformation numérique et d'intégrer plus efficacement les technologies dans leurs pratiques.

Les entreprises évoquent aussi la nécessité de **faciliter l'accès à des aides financières ou à des programmes de subvention**, permettant de soutenir à la fois les investissements technologiques et les activités de formation. D'autres commentaires mettent en évidence l'importance de **mieux faire connaître l'offre de formations et d'accompagnement existante**, de **favoriser le partage de bonnes pratiques et le réseautage entre entreprises**, ainsi que de **soutenir l'attraction et la formation de la relève**, notamment par le renforcement des liens avec les établissements d'enseignement.

Dans l'ensemble, ces commentaires suggèrent que les entreprises souhaitent être accompagnées à la fois dans **le développement des compétences, l'intégration des technologies et la structuration de leurs démarches numériques**.



RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES

À la lumière des constats de l'étude, des besoins exprimés par les entreprises et des tendances observées dans l'industrie, Evola Conseil formule les recommandations stratégiques suivantes afin de soutenir la transformation numérique des entreprises desservies par GrafiCompétences.

1. Prioriser les interventions auprès des sous-secteurs de fabrication

Les résultats montrent que les **besoins les plus marqués en matière de développement des compétences numériques et d'accompagnement à la transformation** se situent principalement dans les sous-secteurs de fabrication, notamment dans l'impression, la fabrication d'enseignes et la fabrication de produits en papier transformé.

- Il est recommandé que GrafiCompétences accorde une priorité particulière à ces milieux dans le déploiement de ses actions, notamment en matière de formation, de sensibilisation et d'accompagnement, afin de soutenir l'adaptation des pratiques, des processus et des compétences.

2. Développer une offre de formations flexible, pratique et adaptée aux réalités des métiers

Les entreprises privilégient largement des modes d'apprentissage **directement intégrés au travail**, comme l'entraînement à la tâche, le mentorat et les formations courtes et flexibles.

- Il est recommandé de développer une offre avec des formations modulaires, accessibles et orientées vers la pratique, adaptée aux réalités des PME et aux différentes catégories d'emploi de l'industrie, en portant une attention particulière aux fonctions opérationnelles, techniques et administratives, où des besoins plus importants ont été observés.
- Un volet destiné aux dirigeant-e-s et aux gestionnaires devrait également être prévu, puisque leurs compétences numériques jouent un rôle structurant dans la progression des entreprises. Des activités ciblées pourraient notamment porter sur les technologies émergentes, l'usage stratégique des données, l'IA et le pilotage du changement.

3. Renforcer l'accompagnement des entreprises dans leurs démarches de transformation numérique

Au-delà de la formation, plusieurs entreprises expriment le besoin d'être **mieux accompagnées** pour structurer leurs démarches de transformation numérique, prioriser leurs projets et intégrer plus efficacement les technologies à leurs activités.

- Il est recommandé que GrafiCompétences soutienne ou facilite l'accès à des formules d'**accompagnement, de mentorat ou de coaching**, permettant aux entreprises de mieux planifier leurs initiatives numériques, d'identifier leurs besoins en compétences et d'accélérer l'appropriation des nouvelles pratiques.

4. Développer des initiatives ciblées sur l'intelligence artificielle et les technologies émergentes

L'IA apparaît comme l'une des principales pratiques numériques que les entreprises souhaitent adopter ou renforcer au cours des prochaines années.

- Il est recommandé de développer des initiatives ciblées visant à sensibiliser, former et outiller les entreprises quant aux usages concrets de l'IA, de l'exploitation des données et de l'automatisation, tout en tenant compte des réalités distinctes des sous-secteurs. Dans cette perspective, les agences de publicité, plus avancées dans l'intégration de l'IA, pourraient être mobilisées comme milieux inspirants pour documenter, illustrer et diffuser certaines pratiques émergentes.

5. Soutenir un écosystème sectoriel favorisant la diffusion, le financement et la relève

Les réponses ouvertes montrent que les entreprises souhaitent non seulement accéder à davantage de formations, mais aussi **mieux connaître l'offre existante**, bénéficier d'un meilleur accès à des leviers financiers et s'inspirer des pratiques d'autres entreprises.

- Il est recommandé que GrafiCompétences joue un rôle actif dans l'animation d'un écosystème sectoriel favorisant :
 - la diffusion de bonnes pratiques et d'études de cas;
 - le réseautage entre entreprises;
 - la mise en valeur des ressources et programmes de soutien disponibles;
 - le renforcement des liens avec les établissements d'enseignement, afin de soutenir la relève et l'adaptation continue des compétences.

Dans l'ensemble, ces recommandations visent à soutenir une transformation numérique progressive, concrète et adaptée aux réalités de l'industrie, en misant prioritairement sur le développement des compétences, l'accompagnement des entreprises et la diffusion de pratiques porteuses.



CHAPITRE 1

L'INDUSTRIE DES COMMUNICATIONS GRAPHIQUES AU QUÉBEC



CHAPITRE 1

L'industrie des communications graphiques au Québec (selon Statistique Canada et autres sources)

FAITS SAILLANTS

L'industrie des communications graphiques au Québec

Le secteur des communications graphiques du Québec repose presque entièrement sur une très grande majorité de **micro-entreprises** (moins de 5 employé-e-s) et de **petites entreprises** (moins de 20 employé-e-s), ce qui accentue les défis liés à la transformation numérique. Ces structures, souvent familiales ou spécialisées, disposent de ressources financières limitées, peinent souvent à recruter du personnel qualifié en technologies numériques et ont une capacité restreinte à absorber les coûts et les risques liés à l'adoption de nouvelles solutions technologiques. Cette réalité ralentit leur adaptation et creuse l'écart avec les entreprises de plus grande taille, mieux outillées pour investir et innover.

En 2023, le secteur comptait **2 890 entreprises**, dont plus de la moitié (54 %) sont des micro-entreprises de moins de 5 employé-e-s et près de 9 sur 10 (86 %) en comptent moins de 20. À l'opposé, seulement 24 entreprises regroupent 200 employé-e-s ou plus, dont 4 dépassent le seuil des 500 employé-e-s.

Entre 2016 et 2023, la majorité des sous-secteurs ont connu une baisse du nombre d'entreprises. Les reculs les plus marqués concernent l'**impression** et l'**édition**, alors que d'autres segments affichent une meilleure résilience : le **design graphique** demeure relativement stable et les **agences de publicité** enregistrent même une croissance. Ces tendances témoignent des mutations profondes liées à la numérisation et à la consolidation du marché.

Sur le plan de l'emploi, l'industrie regroupait environ **44 257 employé-e-s** en 2023, soit une **baisse de 4,7 %** par rapport à 2021. Les secteurs manufacturiers demeurent majoritaires, mais les services créatifs et publicitaires prennent une place croissante, les seules agences de publicité représentant déjà près du quart des emplois. La répartition globale se chiffre désormais à 60 % pour la fabrication et 40 % pour les services, confirmant un glissement structurel.

Enfin, le **PIB sectoriel** met en évidence des contrastes marqués : entre 2020 et 2024, l'impression recule de 29 % et l'édition de journaux, de 14,6 %, alors que la publicité et les services de marketing progressent de 34 %. Ces évolutions traduisent une réallocation des investissements vers des activités plus stratégiques et numériques.

COMPOSITION DE L'INDUSTRIE

L'industrie des communications graphiques au Québec regroupe un ensemble d'activités variées, allant de la fabrication de produits imprimés et transformés jusqu'aux services créatifs et publicitaires. GrafiCompétences dessert **neuf (9) sous-secteurs définis par des codes SCIAN précis³**, couvrant à la fois la **production manufacturière** (impression et activités connexes [3231], produits en papier transformé [3222], fabrication d'enseignes [339950], publicité par affichage [541850] et centres de services aux entreprises [561430]) et les **services liés à la communication et au design** (éditeurs de journaux, périodiques et répertoires [513110, 513120, 510140], autres éditeurs [513190], services de design graphique [541430] et agences de publicité [541810]). À des fins de comparaison, ces deux grands secteurs, production manufacturière et services, servent de comparaison tout au long de ce rapport.

Cette diversité illustre la place stratégique de l'industrie dans l'économie québécoise : elle combine un savoir-faire industriel historique avec des expertises de plus en plus tournées vers le numérique et la création de valeur ajoutée immatérielle.

Le tableau 8 qui suit donne un aperçu global de la répartition des entreprises par sous-secteur. Les descriptions qui suivent présentent de façon détaillée chacun de ces secteurs selon les définitions officielles.

³ Le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) est un système utilisé entre autres par les organismes statistiques du Canada pour classer les établissements en fonction de leurs activités principales et des processus de production, afin de rendre les données économiques comparables à l'échelle nord-américaine et internationale.

Tableau 8

RÉPARTITION DES ENTREPRISES PAR SOUS-SECTEUR DE L'INDUSTRIE DES COMMUNICATION GRAPHIQUES AU QUÉBEC (DÉCEMBRE 2023)

Sous-secteurs	Code(s) SCIAN	N ^{bre} d'entreprises (%)
Impression et activités connexes de soutien	3231	746 (26 %)
Fabrication de produits en papier transformé	322211, 322212, 322219, 322220, 322230, 322299	109 (4 %)
Fabrication d'enseignes	339950	136 (5 %)
Publicité par affichage	541850	88 (3 %)
Centres de services aux entreprises	561430	105 (4 %)
Éditeurs de journaux, périodiques, annuaires et répertoires	513110, 513120, 510140	297 (10 %)
Autres éditeurs	513190	20 (1 %)
Services de design graphique	541430	421 (15 %)
Agences de publicité	541810	968 (33 %)
Total		2 890 (100 %)

Source : Statistique Canada. Tableau 33-10-0806-01 Nombre d'entreprises canadiennes, avec employés, décembre 2023.

PRÉSENTATION DES SOUS-SECTEURS⁴

IMPRESSION ET ACTIVITÉS CONNEXES DE SOUTIEN [3231]

Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale consiste à fournir des services d'impression et de réalisation de produits imprimés ainsi que tout service de soutien à des imprimeurs commerciaux, comme des services de préparation de l'impression ou tous les services de finition et de reliure.

Il peut s'agir de sérigraphie commerciale, d'impression instantanée, d'impression numérique, d'impression de formulaires commerciaux en liasses ou d'autres activités d'impression.

FABRICATION DE PRODUITS EN PAPIER TRANSFORMÉ [322211, 322212, 322219, 322220, 322230, 322299]

Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale consiste à fabriquer des produits à partir de papier et de carton achetés, tels que : emballages en papier ou en carton, contenants en carton, étiquettes, sacs en papier, articles de papeterie et autres produits en papier transformé.

FABRICATION D'ENSEIGNES [339950]

Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale est la fabrication d'enseignes et d'affiches similaires de n'importe quel matériau, sauf le papier et le carton (qui sont couverts par d'autres secteurs).

PUBLICITÉ PAR AFFICHAGE [541850]

Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale consiste à créer du matériel publicitaire tel que des affiches imprimées, peintes ou électroniques, et à le placer sur des panneaux-réclame en intérieur ou à l'extérieur, sur des véhicules et ailleurs.

CENTRE DE SERVICES AUX ENTREPRISES [561430]

Ce secteur comprend les établissements qu'il est convenu d'appeler « centres de copie » et ceux qui fournissent une gamme de services de soutien de bureau, qu'ils soient internes à une entreprise ou ouverts au public, tels que : services d'expédition, reprographie, télécopie, traitement de texte, location d'ordinateurs sur place et vente au détail de produits de bureau.

ÉDITEURS DE JOURNAUX, DE PÉRIODIQUES, D'ANNUAIRES ET DE RÉPERTOIRES [513110, 513120 ET 510140]

Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale est l'édition de journaux, de périodiques, de répertoires, etc. Par édition, on entend la préparation et la mise en forme de contenus écrits et visuels suivis de leur parution et de leur diffusion via des supports imprimés et numériques.

AUTRES ÉDITEURS [513190]

Ce secteur comprend les établissements qui ne figurent dans aucune autre classe canadienne et dont l'activité principale est l'édition de divers travaux comme les calendriers, les livres à colorier, les cartes de souhaits et les affiches.

SERVICES DE DESIGN GRAPHIQUE [541430]

Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale consiste à planifier, concevoir et gérer la production de moyens de communication visuelle afin de véhiculer des messages ou des concepts, d'éclaircir de l'information complexe ou de projeter des identités visuelles.

AGENCES DE PUBLICITÉ [541810]

Les entreprises qui conçoivent, créent et réalisent des campagnes publicitaires (médias traditionnels et numériques) composent ce secteur.

⁴ Source : Ces définitions proviennent de Statistique Canada à l'adresse www23.statcan.gc.ca/imdb/p3VD_f.pl?Function=getVD&TVD=1369825&CVD=1369949&CPV=3341&CST=27012022&CLV=3&MLV=5&D=1.

NOMBRE D'ENTREPRISES

En décembre 2023, l'industrie des communications graphiques au Québec comptait **2 890 entreprises avec employé-e-s**. Le portrait révèle une **très forte prédominance de micro et petites entreprises** : plus de 1 entreprise sur 2 (54 %) emploie moins de 5 personnes, tandis que près de 9 sur 10 (86 %) en comptent moins de 20. À l'opposé, seules 24 entreprises regroupent 200 employé-e-s ou plus, dont à peine 4 dépassent le seuil des 500 employé-e-s.

Tableau 9

NOMBRE TOTAL D'ENTREPRISES AVEC EMPLOYÉ-E-S TRAVAILLANT DANS L'INDUSTRIE DES COMMUNICATIONS GRAPHIQUES AU QUÉBEC SELON LEUR NOMBRE D'EMPLOYÉ-E-S (DÉCEMBRE 2023)

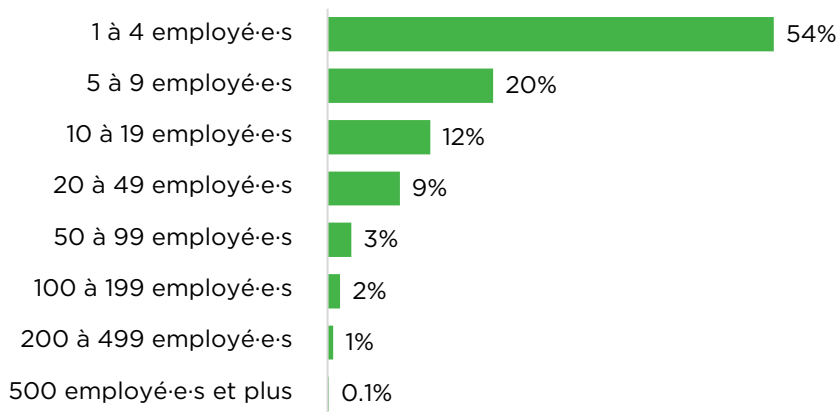
Taille (n ^{bre} d'employé-e-s)	N ^{bre} d'entreprises
1 à 4	1 554
5 à 9	577
10 à 19	357
20 à 49	251
50 à 99	83
100 à 199	44
200 à 499	20
500 et +	4
TOTAL	2 890

Source : Statistique Canada. Tableau 33-10-0806-01 Nombre d'entreprises canadiennes, avec employés, décembre 2023.

Cette structure entrepreneuriale démontre que le secteur repose largement sur un tissu de petites unités d'affaires, souvent familiales ou spécialisées. Si cette configuration favorise l'agilité et la proximité avec les clients, elle représente également un défi important pour la **transformation numérique** : ressources financières plus limitées, difficulté à recruter du personnel spécialisé et capacité restreinte à intégrer rapidement de nouvelles technologies.

FIGURE 1

Répartition (%) des entreprises de l'industrie des communications graphiques au Québec selon le nombre d'employé-e-s



Source : Statistique Canada. Tableau 33-10-0806-01 Nombre d'entreprises canadiennes, avec employés, décembre 2023.

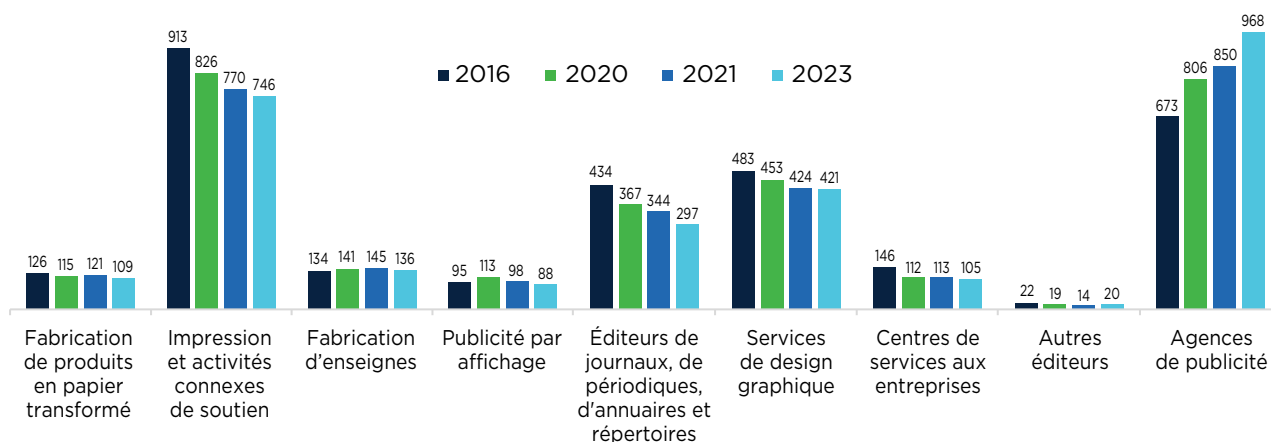
VARIATION DU NOMBRE D'ENTREPRISES DANS LES SOUS-SECTEURS DESSERVIS PAR GRAFICOMPÉTENCES

L'évolution du nombre d'entreprises de l'industrie des communications graphiques entre 2016 et 2023 met en lumière une **tendance générale à un recul**, bien que l'ampleur varie selon les sous-secteurs. Globalement, la majorité des sous-secteurs couverts par GrafiCompétences enregistrent une **baisse du nombre d'entreprises actives** au fil de la période, reflétant possiblement à la fois la consolidation du marché, les pressions concurrentielles et les transformations structurelles liées au numérique.

Cette évolution témoigne des **profondes mutations** que vit l'industrie. Le recul marqué de secteurs traditionnels comme l'impression et l'édition traduit la difficulté d'adaptation à la numérisation et aux changements de consommation. À l'inverse, la relative stabilité, voire la croissance, de secteurs tels que le design graphique ou les agences de publicité reflète l'essor de nouveaux créneaux plus proches du numérique. Ces constats soulignent l'importance d'accompagner l'ensemble des entreprises dans leur transition afin d'éviter un creusement des écarts entre sous-secteurs.

FIGURE 2

Évolution au Québec du nombre d'entreprises des sous-secteurs desservis par GrafiCompétences (2016 - 2020 - 2021 - 2023)



Source : Statistique Canada. Tableau 33-10-0041-01 Nombre d'entreprises canadiennes, avec employés, décembre 2016, Tableau 33-10-0304-01 Nombre d'entreprises canadiennes, avec employés, décembre 2020, Tableau 33-10-0493-01 Nombre d'entreprises canadiennes, avec employés, décembre 2021 et Tableau 33-10-0806-01 Nombre d'entreprises canadiennes, avec employés, décembre 2023.

NOMBRE D'EMPLOYÉ·E·S

L'emploi constitue un indicateur central de la santé et du dynamisme d'une industrie. Dans le cas des communications graphiques, les données de décembre 2023 révèlent un total estimé de 44 190 personnes salariées, en léger recul de 4,83 % par rapport à l'estimation de 2021⁵.

La structure de l'emploi demeure largement portée par les activités manufacturières. À lui seul, le sous-secteur de l'**impression et des activités connexes** regroupait, à la fin de 2023, environ 14 436 employé·e·s. Parallèlement, les activités de services liées à la publicité, au design et aux communications occupent une place stratégique importante dans l'écosystème sectoriel. Le secteur des **agences de publicité** rassemble à lui seul 10 679 employé·e·s, soit près du quart des effectifs totaux.

Dans l'ensemble, ces données témoignent d'une industrie en transformation, marquée par des réalités contrastées selon les sous-secteurs. Si certains segments traditionnels demeurent structurants, les évolutions observées soulignent l'importance croissante des compétences créatives, numériques et organisationnelles pour soutenir l'adaptation du secteur.

Tableau 10

COMPARAISON 2023 ET 2021 DU NOMBRE ESTIMÉ D'EMPLOYÉ·E·S PAR SOUS-SECTEURS DESSERVIS PAR GRATICOMPÉTENCES (SUR LA BASE DES DONNÉES DE STATISTIQUE CANADA DE DÉCEMBRE 2023)

Sous-secteurs desservis [SCIAN] / Nbre d'employé·e·s	2021	2023	Écart ↑↓
Impression et activités connexes de soutien [3231]	14 974	14 436	↓ 3,59 %
Éditeurs de journaux, de périodiques, d'annuaires et répertoires [513110, 513120 et 510140] ** excluant autres éditeurs [513190] estimés à 67 en 2023	4736	4 148	↓ 12,42 %
Services de design graphique [541430]	1996	1 894	↓ 5,11 %
Centres de services aux entreprises [561430]	1179	935	↓ 20,7 %
Fabrication d'enseignes [339950]	1496	1 525	↑ 1,94 %
Fabrication de produits en papier transformé [322211, 322212, 322219, 322220, 322230, 322299]	9875	9 758	↓ 1,18 %
Agences de publicité [541810]	11 298	10 679	↓ 5,48 %
Publicité par affichage [541850]	878	815	↓ 7,18 %
Total	46 432	44 190	↓ 4,83 %

⁵ Source : Diagnostic sectoriel 2022, GrafiCompétences, p. 28.

DISTRIBUTION DES EMPLOIS SELON LE TYPE D'ACTIVITÉS (FABRICATION OU SERVICES)

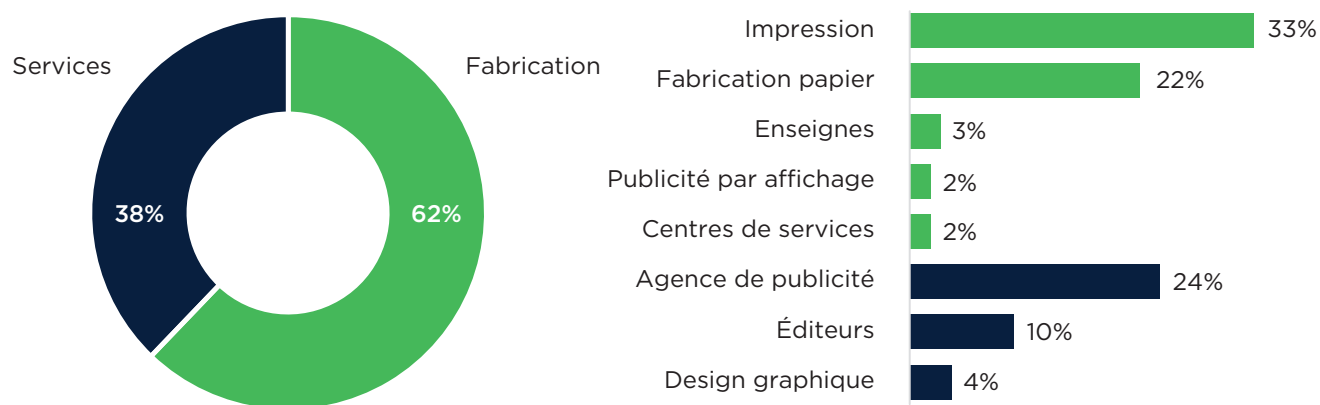
La figure 3 illustre la répartition des emplois en décembre 2023 entre les activités de fabrication et celles des services dans l'industrie des communications graphiques au Québec.

Les services représentent désormais **38 % de la main-d'œuvre**, tandis que la fabrication demeure majoritaire avec **62 %**⁶.

Sans considérer l'ajout en 2025 du secteur de la publicité, nous serions davantage dans une proportion de 18 % pour les services et de 82 % pour la fabrication.

FIGURE 3

Répartition des emplois (%) par secteur desservi par GrafiCompétences (sur la base des données de Statistique Canada de décembre 2023)



PRODUIT INTÉRIEUR BRUT (PIB) DES SOUS-SECTEURS DESSERVIS PAR GRAFICOMPÉTENCES

Le produit intérieur brut (PIB) permet de mesurer la richesse réellement générée par un secteur. En neutralisant les effets de l'inflation, il offre une perspective fiable sur l'évolution économique.

Plus précisément, le PIB est calculé selon l'approche par la valeur ajoutée, c'est-à-dire en soustrayant les consommations intermédiaires (intrants) de la valeur de la production. Cette méthode permet d'éviter les doubles comptages fréquents dans les chaînes de valeur et de comparer de manière juste le poids relatif des secteurs dans l'économie québécoise.

Statistique Canada ne publie pas le PIB à un niveau trop détaillé (5 ou 6 chiffres SCIAN), car la granularité compromettrait la fiabilité statistique. L'analyse présentée ici se base donc sur des regroupements à quatre chiffres, ce qui permet de suivre les grandes tendances économiques des sous-secteurs desservis par GrafiCompétences.

Le tableau 10 présente en **dollars enchaînés de 2017** l'évolution de 2020 à 2024 du PIB des sous-secteurs desservis par GrafiCompétences, et ce, de façon plus agrégée.

Au Québec, le PIB réel de l'ensemble des secteurs confondus a augmenté de 13,3 % entre 2020 et 2024, témoignant d'une reprise économique soutenue après la crise pandémique. Toutefois, plusieurs secteurs analysés affichent une dynamique inverse à cette tendance générale, ce qui met en évidence une certaine décorrélation entre la croissance globale de l'économie québécoise et celle de certaines branches spécifiques de l'industrie des communications graphiques.

⁶ Voir rapport Diagnostic sectoriel 2022, GrafiCompétences, p. 29-30 pour détail des résultats de 2021.

Dans ce contexte, plusieurs tendances se dégagent. Le secteur de l'**impression et des activités connexes [323]** enregistre une baisse soutenue de son PIB réel, passant de 957 M\$ en 2020 à 679,4 M\$ en 2024, soit une diminution de 29 %. Cette décroissance continue est probablement due à la réduction des volumes imprimés dans plusieurs sphères d'activité attribuable à la transformation numérique. De même, les **éditeurs de journaux [5111]** voient leur PIB chuter de 229,6 à 196,1 M\$ (-14,6 %), confirmant la fragilité économique persistante de la presse écrite et la nécessité pour ces entreprises de revoir leur modèle d'affaires.

À l'inverse, le secteur de la **publicité, des relations publiques et des services connexes [5418]** affiche une progression marquée, avec un PIB en hausse de 34 % sur la période, atteignant 1,36 G\$ en 2024. Cette croissance suggère une réallocation des investissements vers des services plus stratégiques et numériques dans un contexte postpandémique. Elle reflète également une demande accrue pour des expertises en communication ciblée, marketing numérique, gestion de la réputation et création de contenu multiplateforme.

Les **autres activités de fabrication [3399]** présentent une évolution plus erratique, avec une croissance initiale suivie d'un recul, tandis que les **services spécialisés de design [5414]** et les **services de soutien aux entreprises [5614]** restent relativement stables ou en léger recul. Dans certains cas, on observe des pics en 2021, probablement liés à la relance post-COVID et à des investissements ponctuels qui n'ont pas été soutenus dans le temps.

En 2024, l'ensemble des secteurs observés représente environ 1,24 % du PIB total du Québec. Bien que leur poids économique soit relativement modeste, ces secteurs jouent un rôle stratégique et transversal, en soutenant des activités essentielles liées à la culture, à la communication visuelle, au design et au fonctionnement administratif des entreprises.

Dans l'ensemble, ces données permettent de **quantifier l'évolution réelle de la contribution économique** de chaque secteur au PIB québécois, tout en mettant en lumière les secteurs en croissance, en déclin ou en transformation. Elles constituent un indicateur central pour éclairer les stratégies d'adaptation, de soutien ou d'innovation à mettre en place au sein des secteurs concernés. Les transformations observées, qu'elles soient subies ou stratégiques, entraîneront des répercussions sur les modèles d'affaires, la structure de l'emploi et les besoins en compétences. Ces constats renforcent la pertinence de poursuivre les efforts de veille, de soutien à la transition et de développement de la main-d'œuvre dans ces domaines.

En résumé, l'industrie des communications graphiques se caractérise par une forte prédominance de micro et petites entreprises et par des contrastes marqués entre des secteurs traditionnels en déclin et des services en croissance. Les chapitres suivants brossent un portrait numérique détaillé de ces réalités, afin de mieux saisir le niveau de maturité et les défis de transformation de cette industrie.



Tableau 11

ÉVOLUTION DU PIB EN DOLLARS ENCHAÎNÉS DE 2017 DES SECTEURS DESSERVIS PAR GRAFICOMPÉTENCES (SELON LES SCIAN À 4 CHIFFRES SAUF POUR LES ÉDITEURS DE JOURNAUX)

Secteur (SCIAN)	2020	2021	2022	2023	2024	Évolution 2020- 2024
PIB Total Québec	391,04 G\$	419,9 G\$	434,5 G\$	437,2 G\$	442,9 G\$	+13,3 %
3222 Produits en papier transformé	1 026 M\$	1 040,9 M\$	1 044,5 M\$	1 050,9 M\$	1 015,1 M\$	-1,1 %
323 Impression et activités connexes	957 M\$	883,2 M\$	871,6 M\$	812,5 M\$	679,4 M\$	-29 %
5111 Éditeurs journaux, périodiques, etc.	549,7 M\$	604,6 M\$	641,5 M\$	573,6 M\$	525,0 M\$	-4,5 %
51111 Éditeurs de journaux	229,6 M\$	235,5 M\$	235,1 M\$	216,2 M\$	196,1 M\$	-14,6 %
3399 Autres activités de fabrication	831,4 M\$	1 025,0 M\$	1 089,7 M\$	922,5 M\$	848,7 M\$	+2,1 %
5418 Publicité, RP et services connexes	1 014,4 M\$	1 250,0 M\$	1 291,3 M\$	1 352,9 M\$	1 360,1 M\$	+34 %
5614 Services de soutien aux entreprises	777,8 M\$	883,8 M\$	843,5 M\$	854,7 M\$	779,1 M\$	+0,2 %
5414 Services spécialisés de design	270,7 M\$	304,9 M\$	318,3 M\$	295,5 M\$	285,5 M\$	+5,5 %

CHAPITRE

2

L'USAGE D'OUTILS ET DE SOLUTIONS NUMÉRIQUES



CHAPITRE 2

L'usage d'outils et de solutions numériques

NOS CONSTATS

L'analyse des usages numériques met en évidence des niveaux d'intégration variables selon les fonctions organisationnelles et les réalités sous-sectorielles de l'industrie des communications graphiques. Certains outils, notamment ceux liés à la collaboration, à la création et à la gestion interne, constituent désormais des standards bien ancrés dans les pratiques quotidiennes. À l'inverse, les technologies plus structurantes — telles que les systèmes intégrés ou certaines solutions avancées — présentent des niveaux d'adoption plus contrastés et demeurent, pour plusieurs entreprises, en phase d'appropriation. Les constats qui suivent proposent une lecture synthétique des principales tendances et des écarts observés.

Les outils de bureautique et de collaboration sont parmi les plus largement utilisés de manière intensive. Les suites bureautiques atteignent 73 % d'usage intensif, et les plateformes de collaboration, 60 %, confirmant leur rôle central dans les opérations quotidiennes. Les outils de gestion de projet (40 %) et le stockage infonuagique (64 %) complètent cet écosystème numérique de base.

Les outils de marketing et de relation client présentent des niveaux d'usage intensifs plus variables (de 27 % à 59 %). Les sites Web (59 %) et les réseaux sociaux (44 %) sont les plus intensivement utilisés, tandis que les infolettres (27 %) et les outils CRM (28 %) (p. ex. : Salesforce ou HubSpot CRM) affichent des niveaux plus modestes. Les entreprises de services — notamment les agences de publicité et les éditeurs — se démarquent par une utilisation nettement plus intensive de ces outils que les entreprises de fabrication.

Les outils d'opérations et de production, évalués uniquement auprès des secteurs de fabrication, montrent une adoption ciblée. Les systèmes de gestion de production atteignent 42 % d'usage intensif, alors que les solutions de traçabilité (22 %) et de maintenance ou de contrôle de la qualité (17 %) demeurent moins répandues, particulièrement dans les plus petites organisations.

Les outils de création et de diffusion de contenu figurent parmi les plus utilisés dans les entreprises de services. Les outils de conception graphique ou multimédia atteignent 87 % d'usage intensif, tandis que les systèmes de gestion de contenu (58 %), les solutions DAM (44 %) et les outils de diffusion multiplateforme (49 %) témoignent d'un écosystème numérique bien implanté dans les métiers créatifs et éditoriaux.

Les outils de gestion (ressources humaines, finance et sécurité) présentent des niveaux d'adoption élevés pour certaines fonctions clés. Les logiciels de comptabilité ou de gestion financière dominent avec 76 % d'usage intensif, suivis par les outils de cybersécurité (62 %) et les solutions de sauvegarde et protection des données (58 %). À l'inverse, les systèmes de gestion des apprentissages (3 %) restent peu exploités.

Les systèmes de gestion intégrés (ERP) affichent un usage intensif global de 22 %, avec des écarts marqués entre les entreprises de fabrication (36 %) et celles de services (6 %). Leur adoption demeure principalement associée aux environnements opérationnels plus structurés.

Les solutions d'intelligence artificielle (IA) montrent une adoption en progression, mais encore inégale. L'IA pour la création ou la génération de contenu atteint 43 % d'usage intensif, contre 30 % pour l'analyse ou la recommandation et 19 % pour l'automatisation des tâches internes, ce qui témoigne d'une phase d'appropriation encore en développement dans le secteur.

Dans l'ensemble, les résultats confirment que l'usage des technologies numériques varie selon les modèles d'affaires, mais également selon la structure organisationnelle des entreprises. Si les entreprises de services se distinguent par une adoption plus intensive des outils liés à la création, au marketing et à la diffusion, et que les entreprises de fabrication mobilisent davantage des solutions opérationnelles et de production, ces écarts reflètent aussi des différences de taille et de capacité organisationnelle. Les sous-secteurs composés d'une plus forte proportion de microentreprises présentent généralement des niveaux d'intégration plus modestes, ce qui nuance l'interprétation strictement sectorielle des résultats.

L'USAGE D'OUTILS ET DE SOLUTIONS NUMÉRIQUES

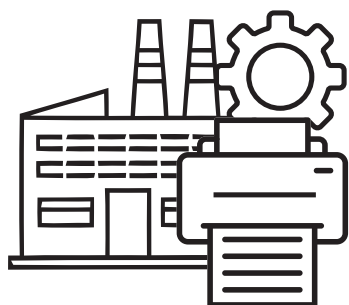
La littérature scientifique démontre que l'intensité d'usage des technologies numériques est généralement associée à une meilleure performance organisationnelle. C'est dans cette perspective que ce chapitre vise à mesurer cet aspect au sein des entreprises de l'industrie des communications graphiques, en distinguant les niveaux d'usage selon les types d'outils utilisés. Au total, **29 outils** regroupés en 7 grandes catégories ont été évalués.

Les résultats sont analysés selon les principaux groupes sectoriels afin de mieux refléter les réalités opérationnelles propres aux différents sous-secteurs. L'analyse met en lumière l'intensité d'utilisation des technologies numériques dans les activités quotidiennes des organisations, de même que certaines variations observées entre les entreprises de fabrication et celles offrant des services. Les sections qui suivent permettent ainsi de dégager les tendances structurantes du secteur en matière de transformation numérique.

Les écarts observés entre certains sous-secteurs doivent toutefois être interprétés avec prudence, notamment en raison des différences dans la taille des entreprises représentées au sein de l'échantillon. Le sous-secteur des services de design graphique se distingue, par exemple, par une proportion plus élevée de microentreprises, ce qui peut influencer certains résultats comparatifs.

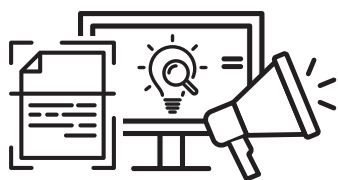
Aux fins de l'analyse, les secteurs ont été regroupés comme suit :

Regroupement des secteurs de l'étude :



Entreprises de fabrication

- Impression et activités connexes
- Fabrication de produits en papier transformé
- Fabrication d'enseignes
- Centres de services aux entreprises
- Publicité par affichage



Entreprises de services

- Agences de publicité
- Services de design graphique
- Éditeurs de journaux
- Éditeurs de périodiques
- Éditeurs d'annuaires et de répertoires
- Autres éditeurs

OUTILS BUREAUTIQUES ET DE COLLABORATION

Quatre types d'outils ont été regroupés dans cette catégorie : les **suites bureautiques** (p. ex. Microsoft 365 ou Google Workspace), les **plateformes de collaboration et de communication** (p. ex. Teams, Slack, Zoom ou Google Meet), les **outils de gestion de projet et de tâches** (p. ex. Asana, Monday.com, Trello ou Notion) ainsi que les **solutions de partage et de stockage infonuagique de documents** (p. ex. Google Drive, SharePoint ou Dropbox). Ces solutions constituent aujourd'hui une base technologique essentielle pour les entreprises du secteur des communications graphiques, en soutenant la coordination des équipes, la circulation de l'information et la gestion des activités, tant dans les environnements de production que dans les fonctions créatives et administratives.

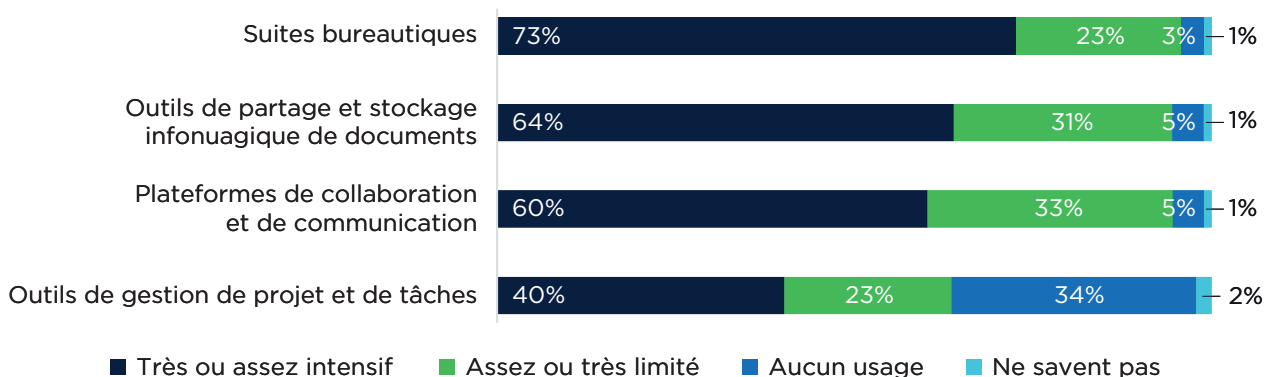
Dans l'ensemble, les suites bureautiques demeurent les outils les plus largement utilisés de manière intensive (73 %), suivies des solutions de partage et de stockage infonuagique (64 %) et des plateformes de collaboration et de communication (60 %). À l'inverse, les outils de gestion de projet et de tâches présentent une adoption plus nuancée (40 %), ce qui reflète des pratiques organisationnelles variables selon les besoins et la structure des entreprises.

L'analyse sectorielle met en évidence des écarts significatifs entre les groupes. Les agences de publicité se démarquent nettement par une utilisation plus intensive de la majorité des outils évalués de cette catégorie, notamment pour les suites bureautiques (98 %), les plateformes de collaboration (95 %) et les outils de partage infonuagique (98 %). Les éditeurs affichent également des niveaux d'adoption supérieurs à plusieurs secteurs de fabrication, particulièrement pour les suites bureautiques (82 %) et les plateformes de collaboration (68 %).

Le secteur du design graphique présente des niveaux d'utilisation généralement plus modérés dans cette enquête; une lecture qui doit être interprétée à la lumière de la composition de l'échantillon décrite à la section méthodologie. De façon générale, les secteurs liés à la production imprimée et à la fabrication matérielle affichent des niveaux d'usage plus variables, bien que certaines exceptions soient observées, notamment dans la fabrication d'enseignes pour les outils de gestion de projet et de tâches (51 %).

FIGURE 4

Proportion d'entreprises utilisant des outils bureautiques et de collaboration



Question : Dans votre entreprise, quel usage faites-vous des outils numériques suivants ?

Base : total des personnes répondantes (n=274)

Outils bureautiques et de collaboration (mentions usage très ou assez intensif)	Total (très/assez intensif)	Impression et activités connexes	Papier transformé	Fabrication d'enseignes	Publicité par affichage	Agences de publicité	Éditeurs	Design graphique
Suites bureautiques	73 %	64 %	69 %	69 %	57 %	98 %	82 %	66 %
Plateformes de collaboration et de communication	60 %	49 %	54 %	46 %	36 %	95 %	68 %	61 %
Outil de gestion de projet et de tâches	40 %	28 %	23 %	51 %	50 %	75 %	26 %	34 %
Outils de partage et stockage infonuagique de documents	64 %	55 %	15 %	60 %	43 %	98 %	71 %	66 %

ANALYSE SELON LA TAILLE DES ENTREPRISES

L'analyse selon la taille des entreprises met en évidence une progression graduelle de l'usage intensif pour plusieurs outils bureautiques et de collaboration. Les **suites bureautiques** affichent, par exemple, une utilisation intensive qui passe de 58 % chez les entreprises de 1 à 4 employé·e·s à 92 % dans celles comptant 100 employé·e·s et plus, confirmant leur rôle structurant dans les organisations plus complexes. Une tendance similaire est observée pour les **plateformes de collaboration et de communication**, dont l'usage intensif atteint 84 % chez les entreprises de plus grande taille, comparativement à 43 % chez les microentreprises.

Les **outils de gestion de projet et de tâches** présentent toutefois un profil différent : leur usage intensif est davantage répandu dans les entreprises de taille intermédiaire (49 % chez celles de 5 à 19 employé·e·s et 45 % pour les organisations de 20 à 99 employé·e·s), suggérant une adoption liée à la coordination d'équipes en croissance. Quant aux **outils de partage et de stockage infonuagique de documents**, leur utilisation demeure relativement stable selon la taille des entreprises (entre 56 % et 68 %), ce qui témoigne d'une diffusion plus transversale de ces pratiques numériques dans l'ensemble du secteur.

OUTILS DE MARKETING ET DE RELATION CLIENT

L'usage des outils de marketing et de relation client présente des niveaux d'adoption plus variables que ceux observés pour les outils bureautiques et de collaboration. Les **sites Web** (p. ex. site vitrine, site transactionnel ou de diffusion de contenus) demeurent les outils les plus largement utilisés de manière intensive, avec 59 % des entreprises qui déclarent un usage soutenu. Les **réseaux sociaux** (p. ex. Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok ou YouTube) affichent, pour leur part, une intensité d'usage plus modérée (44 %), une proportion importante d'entreprises indiquant encore un usage limité.

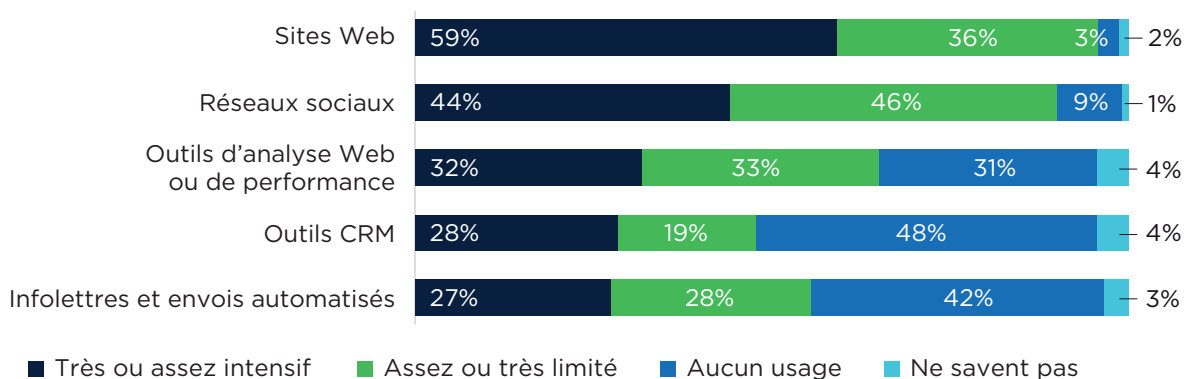
Les outils plus structurants pour la gestion des données clients ou la performance numérique — tels que les **infolettres et envois automatisés** (p. ex. Mailchimp, Brevo ou HubSpot), les **outils CRM** (p. ex. : Salesforce ou HubSpot CRM) ainsi que les **outils d'analyse Web ou de performance** — présentent des niveaux d'usage intensif plus faibles, variant entre 27 % et 32 %. Une part significative d'entreprises déclare ne pas utiliser ces solutions, ce qui suggère que leur intégration demeure inégale au sein de l'industrie.

L'analyse sectorielle révèle toutefois des écarts marqués. Les **agences de publicité** et les **éditeurs** se distinguent par une utilisation nettement plus intensive de la majorité des outils marketing : les sites Web atteignent, par exemple, 75 % d'usage intensif dans les agences et 87 % chez les éditeurs, tandis que les réseaux sociaux culminent à 82 % chez les agences. Les outils d'analyse Web ou de performance affichent également des niveaux élevés dans ces deux secteurs (61 %).

À l'inverse, plusieurs secteurs de fabrication — notamment de produits en papier transformé et la publicité par affichage — présentent des taux d'usage intensif plus faibles, particulièrement pour les infolettres et envois automatisés ainsi que les outils CRM.

FIGURE 5

Proportion d'entreprises utilisant des outils de marketing et de relation client



Question : Dans votre entreprise, quel usage faites-vous des outils numériques suivants ?

Base : total des personnes répondantes (n=274)

Outils de marketing et de relation client	Total (très/assez intensif)	Impression et activités connexes	Papier transformé	Fabrication d'enseignes	Publicité par affichage	Agences de publicité	Éditeurs	Design graphique
Sites Web	59 %	51 %	31 %	49 %	50 %	75 %	87 %	55 %
Réseaux sociaux	44 %	36 %	31 %	31 %	7 %	82 %	58 %	36 %
Infolettres et envois automatisés	27 %	20 %	8 %	6 %	7 %	55 %	66 %	11 %
Outils CRM	28 %	27 %	23 %	20 %	21 %	41 %	39 %	20 %
Outils d'analyse Web ou de performance	32 %	27 %	15 %	3 %	14 %	61 %	61 %	20 %

Le secteur du design graphique se situe généralement dans une position intermédiaire, avec des niveaux d'usage comparables à la moyenne pour les sites Web (55 %) et les réseaux sociaux (36 %), mais plus modestes pour les outils d'automatisation et de gestion de la relation client. Comme mentionné précédemment, ces résultats doivent être interprétés à la lumière de la forte proportion de microentreprises observée dans ce sous-secteur.

ANALYSE SELON LA TAILLE DES ENTREPRISES

L'analyse selon la taille des entreprises montre également certaines variations dans l'usage des outils de marketing et de relation client. Les **sites Web** sont davantage utilisés de manière intensive par les organisations de plus grande taille (76 % pour les entreprises de 100 employé-e-s +), comparativement aux microentreprises (49 %). Une progression similaire est observée pour les **outils d'analyse Web ou de performance**, dont l'usage intensif passe de 21 % chez les entreprises de 1 à 4 employé-e-s à 52 % parmi celles de 100 employé-e-s et plus.

Les **infolettres et envois automatisés** ainsi que les **outils CRM** présentent, quant à eux, une adoption plus marquée dans les entreprises de plus grande taille, l'usage intensif atteignant jusqu'à 48 % parmi les organisations de 100 employé-e-s et plus, comparativement à 22 % chez les microentreprises. Les **réseaux sociaux** affichent, pour leur part, des variations plus modérées selon la taille des entreprises, suggérant une adoption relativement transversale de ces plateformes au sein du secteur.

Les écarts observés laissent entrevoir un potentiel d'évolution important pour les entreprises de fabrication, où les outils de marketing et de relation client demeurent moins intégrés aux pratiques numériques actuelles. Dans un contexte marqué par la concurrence accrue et la transformation des modèles d'affaires, le renforcement de ces usages pourrait représenter un levier concret pour améliorer la visibilité des entreprises, soutenir le développement de nouveaux marchés et favoriser l'acquisition de compétences numériques stratégiques au sein de l'industrie des communications graphiques.

OUTILS D'OPÉRATIONS ET DE PRODUCTION (POUR ENTREPRISES DE FABRICATION SEULEMENT)

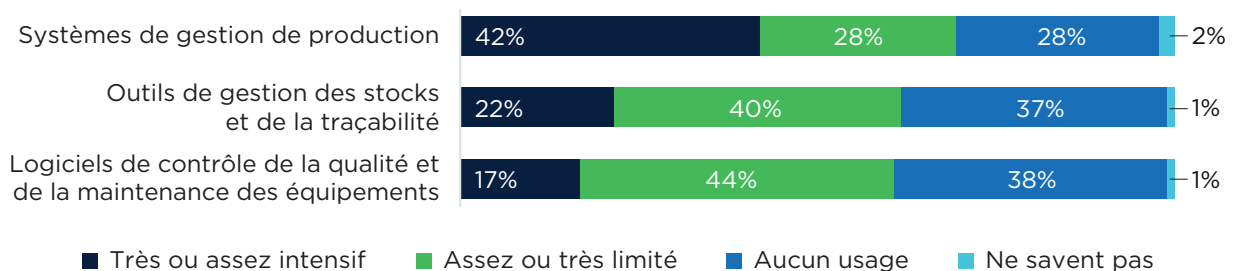
Cette catégorie regroupe les outils numériques directement liés à la gestion des opérations industrielles et aux processus de production au sein des entreprises de fabrication desservies par GrafiCompétences. Trois types d'outils ont été évalués : les **systèmes de gestion de production** (MIS spécialisés) (p. ex. les systèmes de suivi des commandes, la planification de la production, les flux de travail automatisés), les **outils de gestion des stocks et de la traçabilité** (p. ex. inventaire, codes-barres, RFID ou suivi des lots), ainsi que les **logiciels de contrôle de la qualité et de la maintenance des équipements** (p. ex. les logiciels de calibration, l'entretien préventif ou les rapports de non-conformité).

Contrairement aux catégories précédentes, ces solutions sont principalement utilisées dans les contextes de **production matérielle** et ont donc été évaluées uniquement auprès des entreprises de fabrication. Elles jouent un rôle clé dans l'optimisation des opérations, la réduction des erreurs, la traçabilité des produits et la planification des activités, contribuant ainsi à améliorer l'efficacité globale des entreprises.

Les **systèmes de gestion de production (MIS spécialisés)** sont les outils les plus largement utilisés de manière intensive dans cette catégorie : 42 % des entreprises de fabrication déclarent un usage très ou assez intensif. Cette proportion suggère que plusieurs entreprises ont déjà intégré des solutions numériques structurantes pour suivre les commandes, planifier la production et standardiser certains flux de travail.

FIGURE 6

Proportion d'entreprises de fabrication utilisant des outils de marketing et de relation client



Question : Dans votre entreprise, quel usage faites-vous des outils numériques suivants ?

Base : total des personnes répondantes en fabrication (n=148)

Outils d'opérations et de production	Total (très/assez intensif)	Impression et activités connexes	Papier transformé	Fabrication d'enseignes	Publicité par affichage	Agences de publicité	Éditeurs	Design graphique
Système de gestion de production	42%	37%	38%	51%	43%	0%	0%	0%
Outils de gestion des stocks et de la traçabilité	22%	22%	38%	14%	14%	0%	0%	0%
Logiciels de contrôle de la qualité et de la maintenance des équipements	17%	20%	23%	9%	7%	0%	0%	0%

Les **outils de gestion des stocks et de la traçabilité** présentent une adoption plus variable : seulement 22 % des entreprises indiquent un usage intensif, alors que 40 % rapportent un usage limité et 37 % n'y ont pas recours. Une dynamique semblable s'observe pour les **logiciels de contrôle de la qualité et de la maintenance des équipements**, pour lesquels 17 % déclarent un usage intensif, tandis qu'une proportion importante d'entreprises indique un usage limité (44 %) ou aucun usage (38 %). Ces résultats montrent que, bien que ces outils puissent soutenir l'efficacité opérationnelle et la qualité, leur déploiement demeure inégal dans les secteurs de fabrication couverts.

ANALYSE SELON LA TAILLE DES ENTREPRISES

L'analyse selon la taille des entreprises met en évidence une progression très marquée de l'usage intensif des outils d'opérations et de production avec l'augmentation du nombre d'employé-e-s. Les **systèmes de gestion de production** affichent, par exemple, une utilisation intensive qui passe de 11 % chez les entreprises de 1 à 4 employé-e-s à 66 % dans celles de 20 à 99 employé-e-s et à 73 % parmi les organisations de 100 employé-e-s et plus. Une tendance similaire est observée pour les **outils de gestion des stocks et de la traçabilité**, dont l'usage intensif atteint également 73 % dans les entreprises de plus grande taille, comparativement à moins de 10 % chez les plus petites structures.

Les **logiciels de contrôle de la qualité et de maintenance des équipements** suivent la même logique, avec un usage intensif culminant à 60 % dans les entreprises de 100 employé-e-s et plus, alors qu'il demeure marginal dans les microentreprises (4 %).

Ces résultats confirment que l'intégration d'outils numériques liés aux opérations industrielles est étroitement associée à la **complexité organisationnelle** et aux **volumes de production**, les entreprises de plus grande taille étant davantage en mesure de structurer et d'automatiser leurs processus.

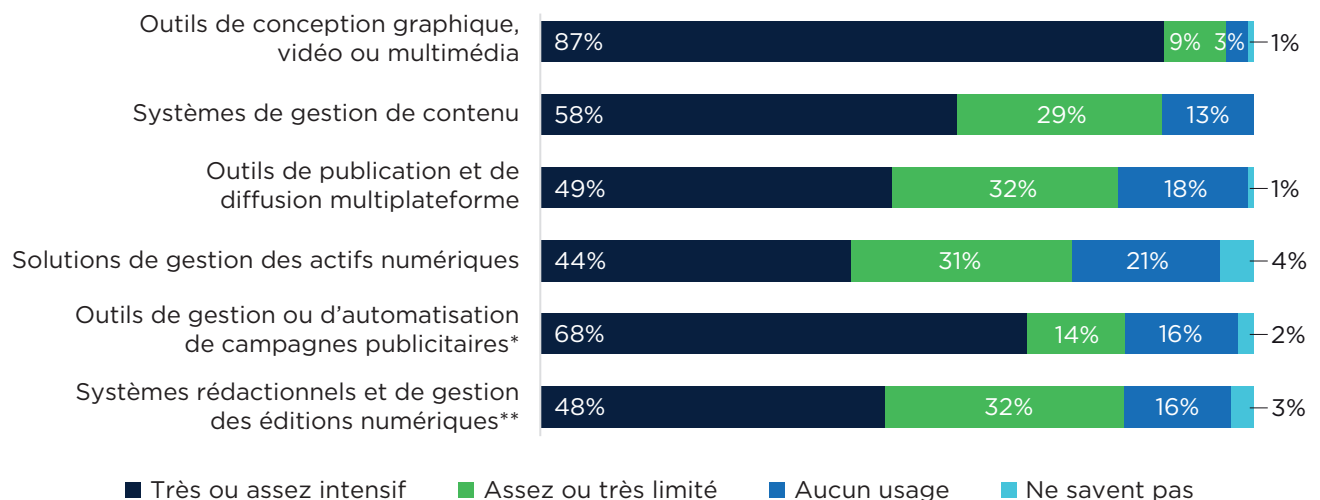
OUTILS DE CRÉATION ET DE DIFFUSION DE CONTENU (POUR ENTREPRISES DE SERVICES SEULEMENT)

Cette catégorie regroupe les outils numériques liés à la conception, la gestion et la diffusion de contenus par les entreprises du secteur des services. Six types d'outils ont été évalués : les **outils de conception graphique, vidéo ou multimédia** (p. ex. Adobe Creative Cloud, Canva ou DaVinci Resolve), les **systèmes de gestion de contenu (CMS)** (p. ex. WordPress, Drupal ou plateformes de publication), les **outils de publication et de diffusion multiplateforme** (p. ex. : gestion et publication de contenus sur le Web, les infolettres et les réseaux sociaux), les solutions de gestion des actifs numériques (DAM) (p. ex. bibliothèques d'images, vidéos, logos ou fichiers de production), les **systèmes rédactionnels et de gestion des éditions numériques** — évalués uniquement auprès des éditeurs de journaux —, ainsi que les **outils de gestion ou d'automatisation de campagnes publicitaires** (p. ex. Meta Business Suite, Google Ads ou HubSpot) — évalués seulement auprès des agences de publicité.

Contrairement aux catégories précédentes, ces solutions soutiennent directement les activités créatives et éditoriales ainsi que la mise en marché des contenus numériques. Elles permettent, notamment, d'optimiser les flux de production créative, de structurer la gestion des contenus et de faciliter leur diffusion sur différents canaux. L'analyse qui suit met en lumière le degré d'intégration de ces outils au sein des secteurs des services, tout en tenant compte des réalités propres aux agences, aux éditeurs et aux entreprises de design graphique.

FIGURE 7

Proportion d'entreprises de services utilisant des outils de marketing et de relation client



*pour agences de publicité seulement

**pour éditeurs de journaux seulement

Question : Dans votre entreprise, quel usage faites-vous des outils numériques suivants ?

Base : total des personnes répondantes travaillant en services (n=126)

Outils de créations et de diffusion de contenu	Total (très/assez intensif)	Impression et activités connexes	Papier transformé	Fabrication d'enseignes	Publicité par affichage	Agences de publicité	Éditeurs	Design graphique
Outils de conception graphique, vidéo ou multimédia	87 %	0 %	0 %	0 %	0 %	84 %	82 %	95 %
Systèmes de gestion de contenu (CMS)	58 %	0 %	0 %	0 %	0 %	61 %	71 %	43 %
Outils de publication et de diffusion multiplateforme	49 %	0 %	0 %	0 %	0 %	64 %	61 %	25 %
Solutions de gestion des actifs numériques (DAM)	44 %	0 %	0 %	0 %	0 %	41 %	45 %	45 %
Outils de gestion ou d'automatisation de campagnes publicitaires *	68 %	0 %	0 %	0 %	0 %	68 %	0 %	0 %
Systèmes rédactionnels et de gestion des éditions numériques **	48 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	48 %	0 %

*pour agences de publicité seulement

** pour éditeurs de journaux seulement

Les **outils de conception graphique, vidéo ou multimédia** constituent de loin les solutions les plus intensivement utilisées, avec 87 % des entreprises déclarant un usage soutenu. Cette forte adoption reflète le rôle central des activités créatives dans les agences, les entreprises de design graphique et les organisations éditoriales.

Les **outils de gestion ou d'automatisation de campagnes publicitaires** présentent également un niveau d'intégration élevé (68 %), principalement au sein des agences de publicité, où ils sont directement liés aux activités de mise en marché numérique. Les **systèmes de gestion de contenu (CMS)** affichent, pour leur part, un usage intensif dans plus de la moitié des entreprises de services (58 %), soulignant l'importance croissante des plateformes de publication pour la diffusion des contenus numériques.

Les **outils de publication et de diffusion multiplateforme** (49 %) ainsi que les **solutions de gestion des actifs numériques (DAM)** (44 %) présentent des niveaux d'usage plus modérés, suggérant que la structuration des flux de contenus et la gestion centralisée des fichiers numériques demeurent des pratiques encore en évolution dans certains segments. Les **systèmes rédactionnels et de gestion des éditions numériques**, évalués uniquement auprès des éditeurs de journaux, affichent un usage intensif de 48 % (seulement 16 % sans usage), témoignant d'un degré d'intégration important dans les environnements éditoriaux.

L'analyse sectorielle révèle certaines distinctions. Les entreprises de services en **design graphique** se démarquent par une utilisation particulièrement élevée des outils de conception créative (95 %), alors que les **éditeurs** affichent des niveaux d'usage plus élevés pour les systèmes de gestion de contenu (71 %) et les systèmes rédactionnels. Les **agences de publicité** présentent, quant à elles, des niveaux d'intégration élevés pour les outils de publication multiplateforme (64 %) et les solutions d'automatisation de campagnes publicitaires (68 %), reflétant la nature fortement numérique de leurs activités.

Dans l'ensemble, ces résultats mettent en lumière une spécialisation des usages selon les modèles d'affaires, chaque sous-secteur privilégiant les outils directement liés à ses activités principales.

ANALYSE SELON LA TAILLE DES ENTREPRISES

L'analyse selon la taille des organisations met en évidence des dynamiques contrastées dans l'usage des outils de création et de diffusion de contenu. Les **outils de conception graphique, vidéo ou multimédia** sont largement utilisés de façon intensive dans toutes les catégories d'entreprises, avec des niveaux relativement élevés tant chez les microentreprises que dans les organisations de plus grande taille (83 % à 90 %), ce qui confirme leur caractère central dans les activités créatives du secteur.

Les **systèmes de gestion de contenu (CMS)** et les **outils de publication multiplateforme** présentent, quant à eux, une progression plus marquée avec la taille organisationnelle. L'usage intensif (très ou assez) des CMS atteint 70 % dans les entreprises de 5 à 19 employé-e-s et 100 % dans celles de 100 employé-e-s et plus, alors que les outils de diffusion multiplateforme culminent à 90 % dans les plus grandes organisations. Ces résultats suggèrent que la structuration et la gestion intégrée des contenus deviennent particulièrement essentielles à mesure que les équipes et les volumes de production augmentent.

Les **systèmes rédactionnels et de gestion des éditions numériques** suivent une tendance similaire, avec une adoption plus élevée dans les entreprises de 20 employé-e-s et plus (75 % et 71 %), illustrant l'importance des processus éditoriaux structurés dans les organisations plus établies. À l'inverse, les solutions de gestion des actifs numériques (DAM) présentent des niveaux d'usage relativement comparables selon la taille, indiquant une intégration plus progressive de ces outils dans l'ensemble du secteur.

Enfin, les **outils de gestion ou d'automatisation de campagnes publicitaires** affichent une utilisation intensive relativement élevée dans les petites et moyennes entreprises (70 % à 77 %), reflétant la forte orientation numérique des agences et des organisations axées sur la mise en marché, indépendamment de leur taille.

OUTILS DE GESTION (RESSOURCES HUMAINES, FINANCE ET SÉCURITÉ)

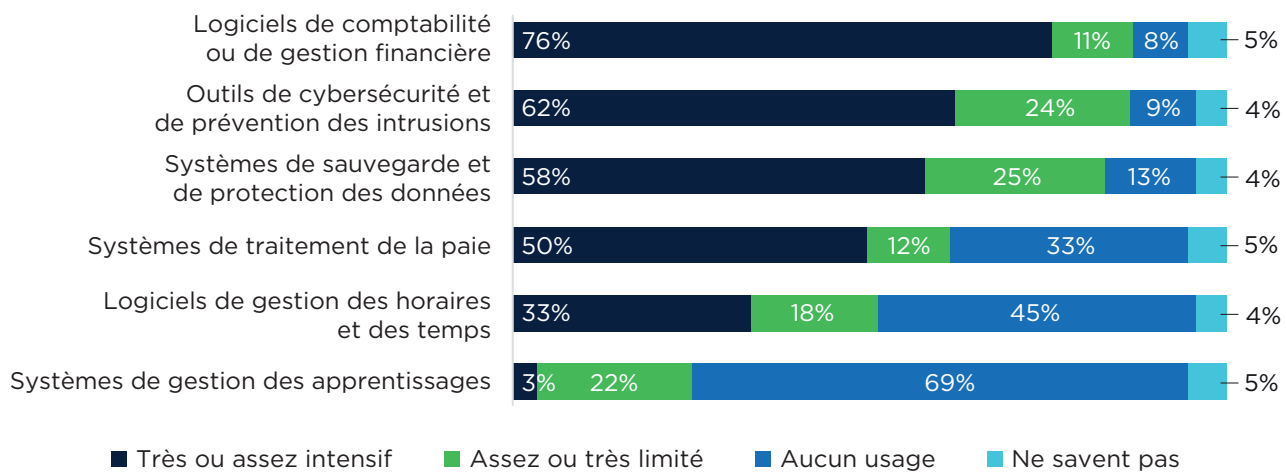
Cette catégorie regroupe les outils numériques liés à la gestion administrative, financière et organisationnelle des entreprises. Six types d'outils ont été évalués : les **systèmes de traitement de la paie** (p. ex. ADP, Nethris ou Payworks), les **logiciels de gestion des horaires et des temps** (p. ex. Agendrix, When I Work ou Kronos), les systèmes de gestion des apprentissages (SGA/LMS) (p. ex. Lära, Uxpertise, TalentLMS ou Moodle), les **logiciels de comptabilité ou de gestion financière** (p. ex. Sage, Acomba ou QuickBooks), les **systèmes de sauvegarde et de protection des données** (p. ex. solutions infonuagiques, gestion des accès ou authentification multifactorielle), ainsi que les **outils de cybersécurité et de prévention des intrusions** (p. ex. antivirus, pare-feu ou systèmes de détection d'anomalies).

Contrairement aux outils directement liés à la production ou à la création de contenu, ces solutions soutiennent des **fonctions transversales essentielles au fonctionnement des organisations**, telles que la gestion des ressources humaines, la conformité financière et la sécurité informationnelle. Leur adoption témoigne ainsi du niveau de structuration des pratiques numériques internes.

Dans l'ensemble, les **logiciels de comptabilité ou de gestion financière** apparaissent comme les outils les plus largement utilisés de manière intensive, avec plus des trois quarts des entreprises qui y ont recours. Les **outils de cybersécurité** et les **systèmes de sauvegarde et de protection des données** présentent également des niveaux d'utilisation élevés, reflétant une sensibilité accrue aux enjeux de sécurité numérique et de protection des actifs informationnels au sein du secteur.

FIGURE 8

Proportion d'entreprises utilisant des outils de gestion



Question : Dans votre entreprise, quel usage faites-vous des outils numériques suivants?

Base : total des personnes répondantes (n=274)

Outils de gestion	Total (très/assez intensif)	Impression et activités connexes	Papier transformé	Fabrication d'enseignes	Publicité par affichage	Agences de publicité	Éditeurs	Design graphique
Logiciels de comptabilité ou de gestion financière	76 %	79 %	69 %	91 %	93 %	84 %	68 %	50 %
Outils de cybersécurité et de prévention des intrusions	62 %	73 %	77 %	71 %	71 %	57 %	61 %	32 %
Systèmes de sauvegarde et de protection des données	58 %	62 %	46 %	60 %	71 %	64 %	55 %	43 %
Systèmes de traitement de la paie	50 %	53 %	54 %	69 %	36 %	61 %	42 %	25 %
Logiciels de gestion des horaires et des temps	33 %	37 %	23 %	31 %	43 %	55 %	8 %	27 %
Systèmes de gestion des apprentissages (SGA/LMS)	3 %	5 %	0 %	3 %	0 %	7 %	3 %	0 %

À l'inverse, les outils liés à la gestion des horaires et des temps ainsi qu'aux systèmes de gestion des apprentissages affichent des niveaux d'adoption plus variables. Ces résultats suggèrent que **certaines fonctions de gestion demeurent peu numérisées dans une partie des organisations**, particulièrement lorsque les équipes sont de petite taille ou lorsque les processus sont gérés de manière plus informelle.

L'analyse sectorielle montre par ailleurs que les entreprises de fabrication affichent généralement une utilisation plus intensive des outils financiers, de sauvegarde et de cybersécurité, ce qui peut s'expliquer par des exigences opérationnelles plus structurées et une gestion accrue des risques liés aux équipements et aux données. Du côté des entreprises de services, l'usage demeure présent mais plus hétérogène, notamment pour les outils liés aux ressources humaines.

ANALYSE SELON LA TAILLE DES ENTREPRISES

Selon la taille des entreprises, la proportion d'entreprises faisant un usage très ou assez intensif des outils de gestion augmente de façon marquée avec la taille organisationnelle. En matière de gestion financière, cette proportion passe de **55 %** chez les microentreprises (1 à 4 employé-e-s) à **76 %** dans les grandes organisations (100 employé-e-s et plus).

Une progression similaire est observée pour les **systèmes de paie** (15 % pour 1 à 4 employés et 88 % pour 100 employé-e-s et plus) et de **gestion des horaires** (10 % pour 1 à 4 employé-e-s et 48 % pour 100 employé-e-s et plus).

Les solutions de cybersécurité et de sauvegarde des données suivent la même dynamique (34 % pour 1 à 4 employé-e-s et 88 % pour 100 employé-e-s et plus). Alors que les microentreprises sont proportionnellement plus nombreuses à déclarer un usage **faible ou inexistant**, les entreprises de 20 employé-e-s et plus présentent des taux d'usage intensif nettement plus élevés, ce qui reflète une structuration accrue des pratiques de gestion et de gestion des risques.

À l'inverse, les **systèmes de gestion des apprentissages (SGA/LMS)** demeurent peu implantés dans l'ensemble du secteur : la majorité des entreprises, toutes tailles confondues, déclarent un usage faible ou nul, malgré une présence légèrement plus marquée dans les grandes organisations (0 % pour 1 à 4 employé-e-s contre 20 % pour 100 employé-e-s et plus).

SYSTÈMES DE GESTION INTÉGRÉS (ERP)

Les systèmes de gestion intégrés (ERP — Enterprise Resource Planning) regroupent des solutions numériques permettant de centraliser plusieurs fonctions clés de l'entreprise au sein d'une même plateforme (p. ex. Fidelio ERP, Odoo, SAP, Oracle ou Workamajig). Ces outils soutiennent notamment la gestion des opérations, des finances et des ressources en offrant une vision intégrée des données organisationnelles et des processus internes.

À l'échelle globale, l'usage intensif des ERP demeure limité, avec **22 % des entreprises** déclarant une utilisation très ou assez intensive. Cette proportion relativement faible s'explique en partie par la nature même des systèmes ERP, dont l'adoption est généralement associée à des contextes organisationnels plus structurés et à des besoins d'intégration des opérations. Les résultats observés suggèrent ainsi que ces solutions demeurent davantage présentes dans les environnements de production matérielle que dans les entreprises de services, où les outils numériques utilisés tendent à être plus spécialisés et modulaires.

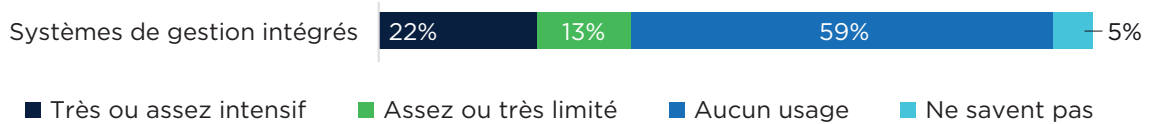
L'analyse sectorielle met en évidence des écarts marqués entre les groupes. Les ERP sont principalement utilisés dans certains segments de fabrication, notamment dans le **papier transformé (62 %)**, la **fabrication d'enseignes (40 %)** et les **activités d'impression (34 %)**, où la coordination des flux de production, des commandes et des ressources constitue un enjeu central. À l'inverse, leur usage demeure beaucoup plus marginal dans les entreprises de services, tels que les **agences de publicité (9 %)**, les **éditeurs (5 %)** ou les entreprises offrant des services en **design graphique (2 %)**, où les outils spécialisés et modulaires répondent probablement davantage aux besoins opérationnels.

ANALYSE SELON LA TAILLE DES ENTREPRISES

L'analyse selon la taille des entreprises montre que l'usage très ou assez intensif demeure limité chez les microentreprises (8 % des entreprises de 1 à 4 employé-e-s) et progresse graduellement avec la croissance organisationnelle (14 % chez celles de 5 à 19 employé-e-s), pour atteindre des niveaux nettement plus élevés dans les entreprises de 20 à 99 employé-e-s (45 %) ou de 100 employé-e-s et plus (44 %). Ces résultats suggèrent que les entreprises de plus grande taille ont davantage tendance à recourir à ces solutions afin d'intégrer leurs fonctions financières, opérationnelles et administratives au sein d'un même environnement technologique. L'ERP devient alors un levier de coordination, permettant d'améliorer la circulation de l'information, la planification des ressources et la prise de décision stratégique.

FIGURE 9

Proportion d'entreprises utilisant des systèmes de gestion intégrés (ERP)



Question : Dans votre entreprise, quel usage faites-vous des outils numériques suivants ?

Base : total des personnes répondantes (n=274)

ERP	Total (très/assez intensif)	Impression et activités connexes	Papier transformé	Fabrication d'enseignes	Publicité par affichage	Agences de publicité	Éditeurs	Design graphique
Systèmes de gestion intégrés (ERP)	22 %	34 %	62 %	40 %	21 %	9 %	5 %	2 %

SOLUTIONS D'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'intelligence artificielle (IA) regroupe un ensemble de technologies numériques capables de générer du contenu, d'analyser des données et d'assister certaines tâches organisationnelles grâce à des modèles d'apprentissage avancés. Dans le cadre de cette étude, trois types d'usages ont été évalués : l'**IA pour créer ou générer du contenu** (texte, images, son ou code), l'**IA pour analyser ou recommander** (analyse prédictive, segmentation, ciblage ou recommandations automatisées), ainsi que l'**IA pour automatiser ou assister les tâches internes** (assistants numériques, intégration aux logiciels ou automatisation de processus).

Contrairement aux catégories précédentes, ces solutions représentent des usages émergents du numérique dont l'intégration varie fortement selon les modèles d'affaires et les niveaux de maturité organisationnelle. Leur adoption témoigne moins d'une simple informatisation des pratiques que d'une évolution vers des outils capables de soutenir la créativité, l'analyse et l'efficacité opérationnelle.

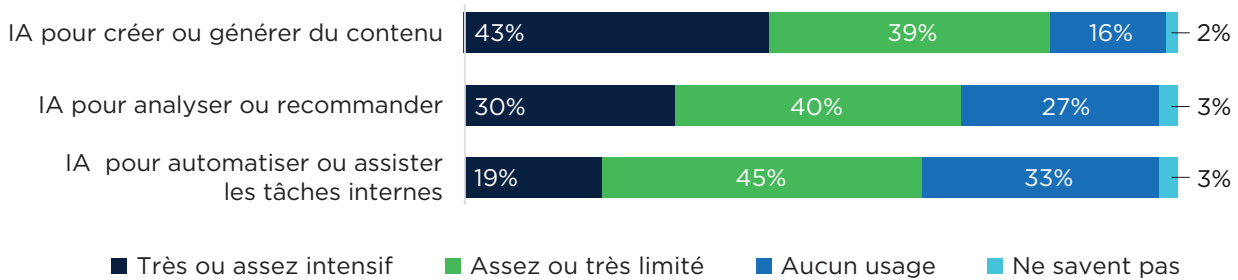
L'analyse qui suit permet d'observer comment ces technologies commencent à s'intégrer dans les différentes réalités du secteur des communications graphiques, tout en mettant en lumière les écarts d'usage selon les sous-secteurs et la taille des organisations.

Les résultats montrent que l'usage de l'IA demeure en phase d'intégration progressive au sein du secteur des communications graphiques. L'IA utilisée pour créer ou générer du contenu constitue actuellement l'usage le plus répandu, avec **43 %** des entreprises indiquant un usage très ou assez intensif. Cette adoption reflète l'émergence rapide des outils génératifs dans les pratiques créatives, notamment pour la production d'images, de textes ou de contenus numériques.

L'IA utilisée pour analyser ou recommander affiche, pour sa part, un niveau d'usage intensif de **30 %**, tandis que l'IA visant à automatiser ou assister les tâches internes demeure plus limitée (**19 %**). Ces résultats suggèrent que les entreprises privilégient d'abord les applications directement liées à la création ou à la production de contenus, alors que les usages plus structurants liés à l'analyse de données ou à l'automatisation organisationnelle restent encore en développement.

FIGURE 10

Proportion d'entreprises utilisant des solutions d'IA



Question : Dans votre entreprise, quel usage faites-vous des outils numériques suivants ?

Base : total des personnes répondantes (n=274)

Solutions d'intelligence artificielle (IA)	Total (très/assez intensif)	Impression et activités connexes	Papier transformé	Fabrication d'enseignes	Publicité par affichage	Agences de publicité	Éditeurs	Design graphique
IA pour créer ou générer du contenu	43 %	37 %	15 %	34 %	36 %	91 %	13 %	48 %
IA pour analyser ou recommander	30 %	26 %	8 %	23 %	14 %	73 %	13 %	25 %
IA pour automatiser ou assister les tâches internes	19 %	19 %	0 %	11 %	0 %	52 %	11 %	14 %

L'analyse sectorielle met en évidence des écarts importants entre les groupes. Les **agences de publicité** se distinguent nettement par une adoption plus intensive de l'ensemble des solutions d'IA, atteignant notamment 91 % pour la création de contenu, 73 % pour l'analyse ou la recommandation et 52 % pour l'automatisation des tâches internes. Cette tendance s'explique par la nature même de leurs activités, fortement axées sur la créativité, l'optimisation des campagnes et l'innovation technologique.

À l'inverse, les sous-secteurs de fabrication affichent des niveaux d'usage plus modestes, bien que certaines entreprises commencent à intégrer l'IA dans leurs processus, particulièrement pour la création de contenus ou l'optimisation de certaines opérations. Le sous-secteur des services en design graphique présente, quant à lui, des niveaux intermédiaires, notamment pour la génération de contenu (48 %), tout en demeurant plus prudent quant aux usages analytiques ou automatisés. Ces résultats doivent toutefois être interprétés à la lumière de la forte proportion de microentreprises observée dans ce sous-secteur.

Dans l'ensemble, les données indiquent que l'IA s'intègre d'abord comme un outil de soutien à la création et à la production de contenu, avant de devenir un levier plus structurant d'analyse ou d'automatisation organisationnelle.

ANALYSE SELON LA TAILLE DES ENTREPRISES

L'analyse selon la taille des organisations montre que l'usage intensif des solutions d'IA demeure globalement modéré, mais qu'il atteint des niveaux plus élevés dans les **entreprises de taille intermédiaire**. Les organisations comptant 5 à 19 employé-e-s se distinguent notamment par une adoption plus marquée de l'IA pour la création ou la génération de contenu (53 %) ainsi que pour l'analyse ou la recommandation (42 %), comparativement aux microentreprises de 1 à 4 employé-e-s (34 % et 20 %)

À mesure que la taille augmente, les écarts tendent toutefois à s'atténuer, les entreprises de 20 employé-e-s et plus affichant des niveaux d'usage relativement comparables, voire plus prudents pour certaines applications analytiques (16 % dans les organisations de 100 employé-e-s et plus). L'IA utilisée pour automatiser ou assister les tâches internes demeure, pour sa part, moins répandue, quel que soit le segment, suggérant que ces usages plus intégrés sont encore en phase d'expérimentation dans plusieurs organisations.



CHAPITRE

3

LA MATURITÉ NUMÉRIQUE DES ENTREPRISES DE L'INDUSTRIE



CHAPITRE 3

La maturité numérique des entreprises de l'industrie

NOS CONSTATS

L'analyse de la maturité numérique du secteur des communications graphiques met en évidence une progression réelle, mais inégale, vers des niveaux plus avancés d'intégration et d'usage des technologies numériques. Le score moyen de maturité actuelle s'établit à **6,77 sur 10**, ce qui situe globalement le secteur dans une zone intermédiaire avancée. Cette moyenne masque toutefois des écarts significatifs selon le sous-secteur d'activité et certaines caractéristiques organisationnelles.

Les entreprises de services affichent un niveau moyen plus élevé (**7,21**) que les entreprises de fabrication (**6,41**). Cette différence reflète des réalités opérationnelles distinctes et des dynamiques d'appropriation du numérique qui varient selon la nature des activités exercées. Au sein des sous-secteurs, les agences de publicité et les services de design graphique figurent parmi les plus avancés, tandis que certaines activités manufacturières présentent des niveaux plus modérés.

L'analyse du degré d'interconnexion des systèmes apporte un éclairage structurant sur ces écarts. Si près de la moitié des entreprises (49 %) déclarent disposer de solutions partiellement interconnectées, seulement **14 %** indiquent que leurs systèmes sont entièrement intégrés. À l'inverse, **31 %** fonctionnent encore avec des solutions non interconnectées. Or, le niveau d'interconnexion est fortement associé à la maturité déclarée : les entreprises entièrement interconnectées affichent une moyenne de **7,50**, comparativement à **5,93** pour celles dont les systèmes ne sont pas interconnectés. L'intégration des processus apparaît ainsi comme un indicateur central de maturité numérique organisationnelle.

Les analyses statistiques multivariées confirment que la maturité numérique est principalement associée à des dimensions organisationnelles et opérationnelles concrètes. Le degré d'interconnexion des systèmes et les compétences numériques des dirigeant-e-s demeurent significativement liés au niveau de maturité lorsque plusieurs variables sont prises en compte simultanément. À l'inverse, la taille de l'entreprise et la présence d'un plan numérique formalisé ne constituent pas, en soi, des facteurs discriminants une fois les autres dimensions considérées.

La présence d'un plan ou d'une stratégie numérique concerne environ 37 % des entreprises du secteur. Bien que les organisations disposant d'un plan affichent en moyenne un niveau de maturité plus élevé, cet effet ne demeure pas significatif à l'échelle globale une fois les autres variables prises en compte. Cette observation suggère que la formalisation stratégique, à elle seule, ne suffit pas à expliquer les écarts de maturité. Les pratiques effectives, l'intégration des systèmes et les compétences internes apparaissent comme des leviers plus structurants que la seule existence d'un document stratégique.

En fabrication toutefois, la présence d'un plan est associée à un niveau légèrement plus élevé de maturité lorsque l'on contrôle les autres variables, bien que cet effet demeure d'ampleur modérée.

L'analyse différenciée selon le secteur d'activité révèle des trajectoires distinctes. En fabrication, la maturité numérique est davantage associée à l'**intégration technologique** et à l'intensité d'usage des outils dans les opérations. En services, elle apparaît davantage associée aux **compétences numériques des dirigeant-e-s** et à la capacité des équipes à intégrer le numérique dans leurs pratiques professionnelles. Cette distinction souligne que la transformation numérique ne repose pas sur un modèle unique, mais sur des dynamiques adaptées aux réalités sectorielles.

L'ambition numérique du secteur est toutefois marquée. Une proportion très élevée d'entreprises exprime le souhait d'atteindre un niveau de maturité avancé dans un horizon de 12 mois — soit **78 % en fabrication et 93 % en services**. Le score moyen de maturité souhaitée atteint **8,50 sur 10**, traduisant un écart significatif entre la situation actuelle et les aspirations à court terme. Par ailleurs, **69 % des entreprises** prévoient intensifier leur usage des outils numériques au cours des deux prochaines années.

Dans l'ensemble, ces résultats brossent le portrait d'un secteur engagé dans une dynamique active de transformation. La progression observée repose moins sur des caractéristiques structurelles que sur la capacité des organisations à intégrer concrètement le numérique dans leurs processus et à développer les compétences nécessaires à son appropriation. Les écarts sectoriels et les déterminants identifiés suggèrent que les stratégies d'accompagnement devront être différenciées afin de soutenir efficacement les trajectoires propres aux entreprises de fabrication et de services.

LA MATURITÉ NUMÉRIQUE DES ENTREPRISES DE L'INDUSTRIE

Par **maturité numérique**, on entend la capacité d'une entreprise à mettre en place un **processus évolutif et continu** lui permettant de s'adapter aux transformations technologiques de son environnement. Cette maturité se manifeste à travers la manière dont l'organisation conçoit ses produits et services, structure ses processus opérationnels, exerce son leadership, développe les compétences de ses équipes et exploite ses données et son information. Elle ne se limite donc pas à l'adoption d'outils technologiques, mais renvoie à une **transformation intégrée des pratiques, des processus et de la culture organisationnelle**.

MATURITÉ NUMÉRIQUE ACTUELLE

Sur une échelle de 1 à 10, où 1 représente la position la plus faible et 10 la plus élevée, les personnes répondantes ont été invitées à évaluer le niveau actuel de **maturité numérique de leur entreprise**. La figure 11 présente le niveau de maturité numérique actuel des entreprises. Chez les **entreprises de fabrication**, environ 5 % d'entre elles se situent à un stade débutant, 64 %, à un stade intermédiaire, et 31 %, à un stade avancé. La moyenne observée s'établit à **6,41 sur 10**.

Du côté des **entreprises de services**, la proportion d'entreprises à un stade avancé y est plus élevée (55 %), comparativement à la fabrication, tandis que 42 % se situent à un niveau intermédiaire et 4 %, à un niveau débutant. La moyenne atteint **7,21 sur 10**, soit près d'un point de plus que dans la fabrication.

Ces résultats montrent que, bien que la transformation numérique soit largement amorcée dans l'ensemble de l'industrie, les entreprises de services affichent en moyenne un niveau de maturité plus élevé que celles de fabrication.

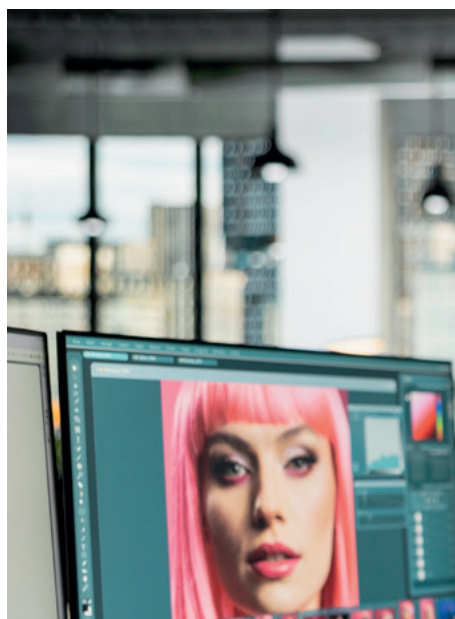
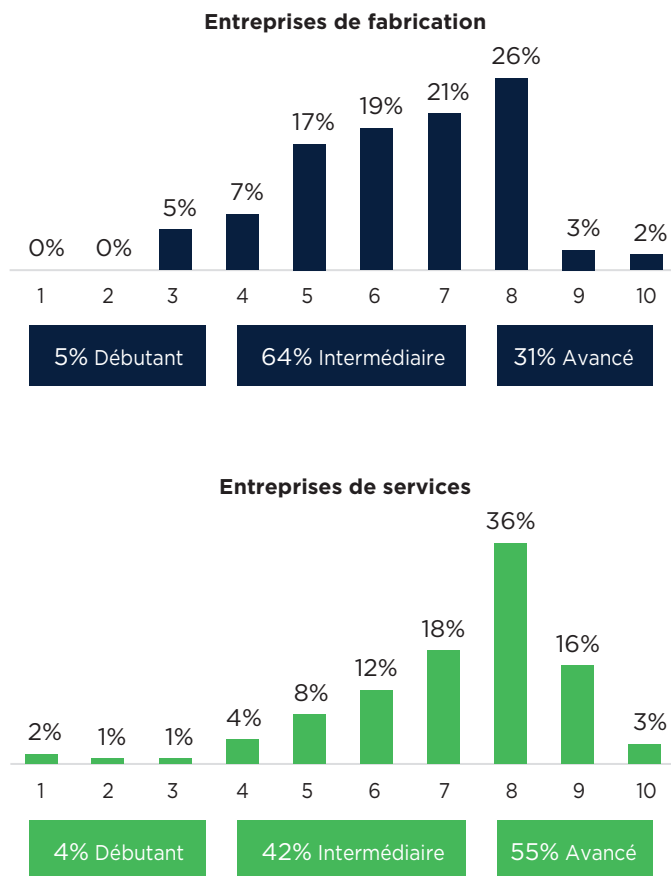


FIGURE 11

Stade de maturité numérique actuelle des entreprises



Question : Sur une échelle de 1 à 10, où 1 représente le niveau le plus bas et 10 le plus élevé, comment évaluez-vous la maturité numérique actuelle de votre entreprise ?

Base : total des personnes répondantes (n=274):

Le tableau 12 présente les scores moyens de la mesure de la maturité numérique actuelle par sous-secteur. Les **agences de publicité (7,73)** et les **entreprises de services en design graphique (7,32)** affichent les scores moyens les plus élevés. En fabrication, la **publicité par affichage (6,86)** se situe au-dessus de la moyenne du groupe, tandis que la **fabrication de produits en papier transformé (5,92)** présente un niveau plus modéré.

La moyenne globale pour l'ensemble des répondant-e-s s'établit à **6,77 sur 10**, ce qui positionnerait le secteur dans une phase intermédiaire avancée de maturité numérique.

Tableau 12

SCORE MOYEN DE MATURITÉ NUMÉRIQUE ACTUELLE DES ENTREPRISES, SELON LE SOUS-SECTEUR D'ACTIVITÉ (ÉCHELLE DE 1 À 10)

Entreprises de fabrication	6,41
Impression et activités connexes	6,47
Fabrication de produits en papier transformé	5,92
Fabrication d'enseignes	6,26
Publicité par affichage	6,86
Entreprises de services	7,21
Agences de publicité	7,73
Éditeurs journaux, périodiques et autres	6,47
Services de design graphique	7,32
Total	6,77

DIFFÉRENCES OBSERVÉES SELON CERTAINS PROFILS

Au-delà des différences sectorielles, certaines caractéristiques organisationnelles apparaissent associées au niveau de maturité numérique observé au sein des entreprises répondantes.

La **présence d'un plan ou d'une stratégie numérique formalisée** est liée à un niveau de maturité plus élevé. Les entreprises disposant d'un tel plan affichent une moyenne de maturité numérique actuelle de **7,2 sur 10**, comparativement à **6,6** chez celles qui déclarent ne pas en avoir. Cette différence suggère qu'une démarche structurée de planification numérique peut être associée à une progression plus avancée dans l'intégration des technologies.

Les **compétences numériques perçues des dirigeants** constituent toutefois un facteur encore plus discriminant. Les entreprises dont la direction est considérée comme possédant des compétences numériques très ou assez élevées présentent un score moyen de maturité de **7,13**, contre **5,68** pour les autres. Cet écart marqué met en évidence l'importance du rôle de la direction dans l'orientation et la mise en œuvre des initiatives numériques.

En revanche, la taille de l'entreprise n'apparaît pas associée de manière statistiquement significative au niveau de maturité numérique actuel. Cette observation indique que la progression numérique ne dépend pas uniquement de la capacité financière ou du volume d'effectifs, mais qu'elle peut également être portée par des facteurs stratégiques et humains.

MATURITÉ NUMÉRIQUE SOUHAITÉE DANS 12 MOIS

L'analyse de la maturité numérique souhaitée sur un horizon de 12 mois révèle une dynamique similaire à celle observée pour la maturité actuelle, tout en mettant en lumière le niveau d'ambition du secteur.

Les **entreprises de fabrication** affichent actuellement un niveau de maturité plus modéré avec un score moyen de 6,41 en comparaison à 7,21 du côté des entreprises de services. Celles-ci expriment cependant une ambition d'augmentation importante au cours de la prochaine année. La proportion d'entreprises de fabrication au stade avancé de maturité devrait passer de 31 % à 78 % dans un horizon de 12 mois, une hausse de 47 points de pourcentage.

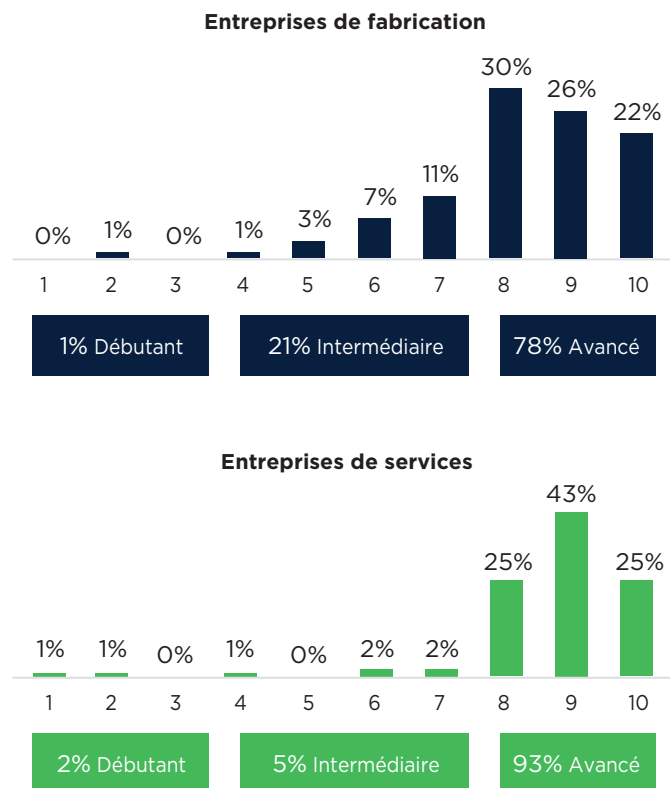
Du côté des **entreprises de services**, le niveau actuel de maturité est déjà plus élevé et l'ambition demeure quand même forte. Dans la prochaine année, la proportion des entreprises de cette catégorie positionnées à un stade avancé de maturité devrait passer de 55 % à 93 %, ce qui représente une hausse de 38 points de pourcentage. Dans l'ensemble, ces résultats indiquent que le secteur ne se perçoit pas comme arrivé à maturité. La très forte proportion d'entreprises visant un niveau avancé dans un horizon rapproché reflète une trajectoire active de progression, dont l'intensité varie selon le secteur d'activité.

Comme présenté au tableau 13, la moyenne souhaitée pour l'ensemble des répondant-e-s s'établit à 8,5 sur 10, comparativement à 6,77 pour la maturité actuelle. Les entreprises de services visent en moyenne un niveau de 8,74, tandis que celles de fabrication projettent un niveau de 8,29.

Au sein des sous-secteurs, les **agences de publicité (9,14)** affichent la moyenne souhaitée la plus élevée, suivies des **entreprises de services en design graphique (8,64)** et des **éditeurs (8,39)**. En fabrication, les moyennes souhaitées se situent **entre 7,94 et 8,43 sur 10** selon les activités, l'**impression et activités connexes (8,43)** se positionnant au-dessus du groupe, alors que la **fabrication d'enseignes (7,94)** demeure légèrement en deçà.

FIGURE 12

Stade de maturité numérique souhaitée dans 12 mois



Question : Sur la même échelle de 1 à 10, où 1 représente le niveau le plus bas et 10 le plus élevé, à quel niveau aimeriez-vous que se situe la maturité numérique de votre entreprise dans 12 mois ?

Base : total des personnes répondantes (n=274)

Tableau 13

SCORE MOYEN DE MATURITÉ NUMÉRIQUE SOUHAITÉE DANS 12 MOIS DES ENTREPRISES, SELON LE SOUS-SECTEUR D'ACTIVITÉ (ÉCHELLE DE 1 À 10)

Entreprises de fabrication	8,29
Impression et activités connexes	8,43
Fabrication de produits en papier transformé	8,31
Fabrication d'enseignes	7,94
Publicité par affichage	8,29
Entreprises de services	8,74
Agences de publicité	9,14
Éditeurs journaux, périodiques et autres	8,39
Services de design graphique	8,64
Total	8,5

L'analyse des variables organisationnelles montre que certaines tendances observées pour la maturité actuelle se maintiennent partiellement pour la maturité souhaitée. Les entreprises disposant d'un **plan numérique** affichent une moyenne projetée de **8,83**, comparativement à **8,34** pour celles n'en ayant pas. De même, les entreprises dont les dirigeant·e·s présentent des **compétences numériques élevées** visent un niveau moyen de **8,72**, contre **7,97** lorsque ces compétences sont perçues comme plus faibles.

En revanche, aucune différence notable n'est observée selon la taille de l'entreprise.

Ces résultats suggèrent que si l'ambition est largement partagée au sein du secteur, l'intensité de la projection varie à la fois selon le secteur d'activité et selon certaines caractéristiques organisationnelles, notamment le niveau de compétences numériques au sein de la direction.

INTENTION D'INTENSIFIER LA MATURITÉ NUMÉRIQUE AU COURS DES 24 PROCHAINS MOIS

En complément à la projection de maturité dans un horizon de 12 mois, les entreprises ont également été invitées à se prononcer sur leur intention d'accroître l'usage du numérique au cours des deux prochaines années. Si la projection de maturité à 12 mois permet de mesurer le niveau que les entreprises souhaitent atteindre, l'intention d'intensifier l'usage du numérique au cours des 24 prochains mois apporte un éclairage complémentaire sur l'effort envisagé pour y parvenir.

Dans l'ensemble, **69 % des entreprises** indiquent prévoir intensifier l'usage du numérique, soit de façon importante (28 %) ou de manière progressive (41 %). À l'inverse, 22 % déclarent que cette intensification dépendra des priorités, tandis que 6 % ne prévoient pas d'augmentation à court terme.

L'analyse par sous-secteur montre que les **agences de publicité** se distinguent, avec 86 % d'entre elles prévoyant accroître l'usage du numérique, comparativement à 69 % pour l'ensemble des sous-secteurs. En revanche, aucune différence significative n'est observée entre les deux grandes catégories d'activités, soit la fabrication et les services.

Certaines variables organisationnelles sont toutefois associées à l'intention déclarée. Selon la **taille de l'entreprise**, les intentions d'intensification sont plus élevées chez les entreprises de 20 à 99 employé·e·s (87 %) que chez celles comptant 5 à 19 employé·e·s (70 %) ou 1 à 4 employé·e·s (50 %).

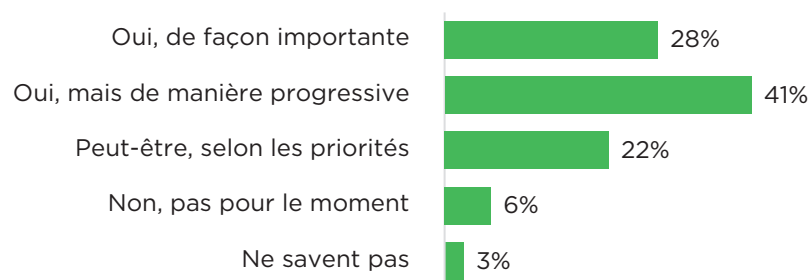
La présence d'un **plan numérique ou stratégique** apparaît également associée à une intention plus marquée : 92 % des entreprises disposant d'un plan prévoient intensifier l'usage du numérique, comparativement à 56 % de celles n'en ayant pas.

De même, les entreprises dont les dirigeant·e·s présentent des **compétences numériques élevées** sont proportionnellement plus nombreuses à envisager une intensification (74 %) que celles où ces compétences sont perçues comme plus faibles (63 %).

Ces résultats indiquent que, au-delà de la projection du niveau de maturité, une majorité d'entreprises manifeste une intention claire d'accroître l'usage du numérique à moyen terme. Cette intention apparaît toutefois plus fortement structurée par certaines caractéristiques organisationnelles que par le secteur d'activité lui-même.

FIGURE 13

Intention des entreprises d'accroître l'usage du numérique au cours des 2 prochaines années



Question : Au cours des deux prochaines années, votre entreprise prévoit-elle d'accroître l'usage du numérique ?

Base : total des personnes répondantes (n=274)

DISPOSITION D'UN PLAN OU D'UNE STRATÉGIE NUMÉRIQUE

Les entreprises ont également été interrogées quant à la présence d'un plan numérique ou stratégique détaillant l'acquisition de technologies, l'évolution des processus et les besoins en main-d'œuvre liés au numérique. Au total, 37 % des entreprises déclarent disposer d'un tel plan ou d'une telle stratégie numérique formalisée.

La proportion varie selon la taille de l'entreprise :

- 24 % chez les entreprises de 1 à 4 employé-e-s
- 36 % chez celles de 5 à 19 employé-e-s
- 47 % chez celles de 20 à 99 employé-e-s
- 60 % chez celles de 100 employé-e-s et plus

Les entreprises dont les dirigeant-e-s perçoivent leurs compétences numériques comme très ou assez élevées sont également plus nombreuses à disposer d'un plan (42 %) que celles où ces compétences sont jugées plus faibles (22 %).

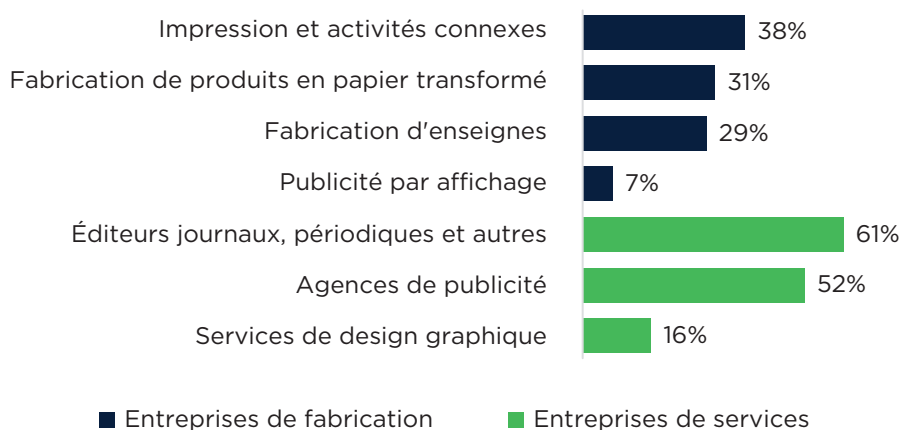
L'analyse par sous-secteur (voir figure 14) met en évidence des écarts notables. Les **éditeurs de journaux, périodiques et autres (61 %)** affichent la proportion la plus élevée d'entreprises disposant d'un plan, suivis des **agences de publicité (52 %)**. À l'inverse, certains sous-secteurs de fabrication présentent des proportions plus modestes.

La proportion particulièrement élevée observée chez les éditeurs s'inscrit dans un contexte sectoriel marqué par des transformations importantes liées à l'arrivée du numérique. Plusieurs entreprises de ce sous-secteur ont, au cours des dernières années, bénéficié de programmes d'aide gouvernementale visant à soutenir leur transition numérique, lesquels exigeaient souvent l'élaboration de plans stratégiques formalisés. Ce contexte peut contribuer à expliquer le niveau plus élevé de formalisation observé.

Comme présenté précédemment, la présence d'un plan est associée à un niveau plus élevé de maturité actuelle et souhaitée ainsi qu'à une intention plus marquée d'intensifier l'usage du numérique.

FIGURE 14

Disposition d'un plan ou d'une stratégie numérique par les entreprises



Question : Votre entreprise dispose-t-elle d'un plan, d'une feuille de route ou d'une stratégie numérique détaillant l'acquisition de technologies, l'évolution des processus et les besoins en main-d'œuvre liés au numérique ?

Base : total des personnes répondantes (n=274)

RAISONS INVOQUÉES POUR L'ABSENCE DE PLAN

Parmi les entreprises ne disposant pas d'un plan numérique, les raisons invoquées renvoient principalement à des contraintes organisationnelles et de ressources.

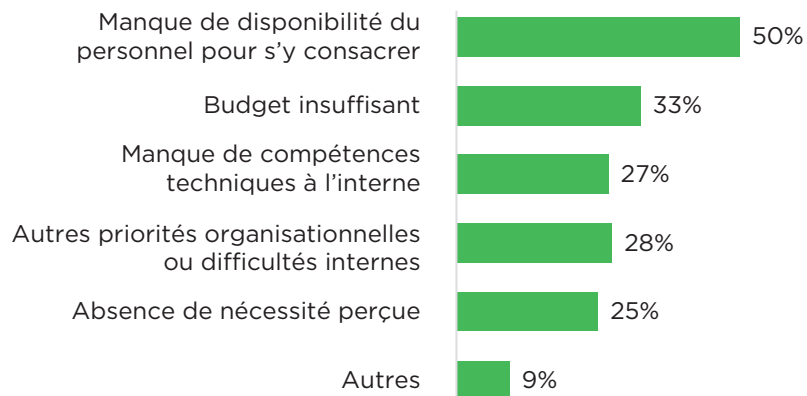
Le **manque de disponibilité du personnel** constitue le frein le plus fréquemment mentionné (50 %), suivi par un **budget jugé insuffisant** (33 %). Viennent ensuite les **autres priorités organisationnelles ou difficultés internes** (28 %) et le **manque de compétences techniques à l'interne** (27 %). L'absence de nécessité perçue est nommée par 25 % des répondant·e·s, tandis que 9 % mentionnent d'autres motifs.

Ces résultats indiquent que l'absence de plan numérique ne relève pas principalement d'un rejet du numérique, mais plutôt de contraintes de capacité organisationnelle, de ressources financières ou de priorisation stratégique. Les freins identifiés sont d'ailleurs similaires à ceux observés dans d'autres secteurs économiques.

Dans l'ensemble, la formalisation stratégique apparaît encore inégale au sein du secteur. Si la présence d'un plan s'accompagne généralement d'indicateurs plus favorables, sa mise en place semble tributaire des ressources humaines, financières et organisationnelles disponibles pour en soutenir l'élaboration et le déploiement.

FIGURE 15

Raisons invoquées pour ne pas disposer d'un plan ou d'une stratégie numérique



Question : Pour quelle(s) raison(s) votre entreprise ne dispose-t-elle pas d'un plan ou d'une stratégie numérique ?

Base : entreprises ne disposant pas d'un plan ou d'une stratégie numérique (n=159)

NIVEAU D'INTERCONNEXION DES PROCESSUS NUMÉRIQUES

Afin de mesurer le degré d'intégration des systèmes numériques au sein des entreprises, les répondant-e-s étaient invités à qualifier le type d'interconnexion de leurs processus organisationnels. Les catégories proposées distinguaient trois niveaux d'intégration, illustrés par des exemples adaptés aux réalités des entreprises de fabrication et de services.

Un premier niveau correspond à des processus **soutenus par des solutions numériques non interconnectées** :

- En fabrication, cela renvoie par exemple à l'utilisation de logiciels distincts pour la comptabilité, la gestion des clients ou la production, sans synchronisation entre eux.
- Dans les entreprises de services, il peut s'agir d'outils de création, de communication, de planification ou de facturation utilisés séparément, sans échanges automatisés de données.

Un deuxième niveau correspond à des processus **partiellement inter-connectés**, où certaines intégrations existent, mais demeurent incomplètes :

- En fabrication, cela peut se traduire par un système de gestion des ventes relié à un logiciel de facturation, alors que d'autres processus nécessitent encore des interventions manuelles ou du double encodage.
- En services, cela peut prendre la forme d'échanges automatisés entre des logiciels de gestion de projets, un CRM, des outils de facturation ou de collaboration, sans intégration complète des flux de données.

Enfin, le troisième niveau correspond à des processus **entièrement inter-connectés**, caractérisés par une intégration complète des données et des flux informationnels :

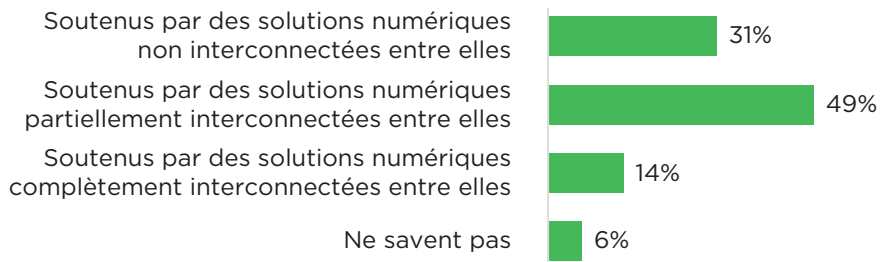
- En fabrication, cela implique par exemple l'interconnexion des ventes, de la production, de la gestion financière, de l'approvisionnement ou de la création.
- En services, cela renvoie à une interconnexion complète entre les activités de création, de gestion, de diffusion et d'analyse, permettant une circulation fluide et intégrée de l'information.

Les résultats montrent que 31 % des entreprises fonctionnent avec des **solutions numériques non interconnectées**, tandis que 49 % indiquent disposer de **solutions partiellement interconnectées**. À l'inverse, seulement 14 % des répondant-e-s déclarent que leurs processus sont soutenus par des **solutions entièrement interconnectées**. Une proportion de 6 % ne se prononce pas.

Ces données révèlent que, malgré un niveau moyen de maturité numérique se situant dans la zone intermédiaire avancée, l'intégration complète des systèmes demeure relativement limitée. La majorité des entreprises évolue encore dans un environnement numérique fragmenté ou partiellement intégré, où certains processus nécessitent des interventions manuelles ou des opérations en double.

FIGURE 16

Processus d'entreprises et types d'interconnexion des outils numériques



Question : En général, les processus de votre entreprise sont-ils de type... ?

Base : total des personnes répondantes (n=274)

L'interconnexion des systèmes constitue pourtant un indicateur structurant de maturité numérique opérationnelle, dans la mesure où elle favorise la circulation fluide des données, la cohérence des processus et la réduction des inefficacités organisationnelles.

Ces résultats suggèrent ainsi que l'amélioration de l'intégration des solutions numériques représente un levier potentiel d'évolution pour une part importante des entreprises de l'industrie des communications graphiques au Québec.

L'analyse du niveau de maturité numérique actuelle selon le degré d'interconnexion confirme l'importance de cette dimension. Les entreprises dont les processus sont soutenus par des solutions numériques non interconnectées affichent une moyenne de maturité de **5,93**, comparativement à **7,18** pour celles disposant de solutions partiellement interconnectées et à **7,50** pour celles bénéficiant d'une interconnexion complète. Les entreprises ne sachant pas se prononcer affichent une moyenne intermédiaire de **6,18**.

L'écart observé entre les entreprises non interconnectées et celles entièrement interconnectées dépasse 1,5 point sur l'échelle de maturité, ce qui traduit une différence substantielle. Ces résultats suggèrent que le degré d'intégration des systèmes constitue un indicateur structurant de maturité numérique organisationnelle. Plus les solutions numériques sont interconnectées, plus le niveau de maturité déclaré tend à être élevé.

DÉTERMINANTS ASSOCIÉS À LA MATURITÉ NUMÉRIQUE

C'est pour identifier les facteurs associés au niveau de maturité numérique actuelle que des **analyses statistiques multivariées** ont été réalisées. Cette approche a permis d'examiner simultanément l'effet de plusieurs variables et d'isoler celles qui demeurent significativement associées à la maturité lorsque les autres facteurs sont pris en compte.

Les variables intégrées à notre modèle comprennent :

- l'intensité d'usage des outils numériques;
- le degré d'interconnexion des systèmes et des processus;
- les compétences numériques des dirigeant·e·s;
- la présence d'un plan ou d'une stratégie numérique formalisée;
- la taille de l'entreprise;
- le secteur d'activité (fabrication ou services).

Les analyses montrent que **trois dimensions organisationnelles** jouent un rôle structurant dans l'explication des écarts de maturité numérique :

- le degré d'interconnexion des systèmes et des processus;
- les compétences numériques des dirigeant-e-s;
- l'intensité d'usage des outils numériques.

Parmi celles-ci, l'**interconnexion des systèmes** et les **compétences numériques de la direction** constituent les déterminants les plus robustes à l'échelle globale. L'intensité d'usage des outils numériques demeure également associée au niveau de maturité, bien que son effet varie selon le secteur d'activité.

À l'inverse, la **présence d'un plan ou d'une stratégie numérique formalisée et la taille de l'entreprise** ne demeurent pas significativement associées à la maturité lorsque les variables organisationnelles sont considérées conjointement. Ces résultats indiquent que la maturité numérique dépend moins de caractéristiques structurelles que de la capacité concrète des entreprises à intégrer et mobiliser le numérique dans leurs pratiques.

LE RÔLE DE LA STRATÉGIE NUMÉRIQUE DANS LA MATURITÉ DES ENTREPRISES

Les analyses invitent à nuancer le rôle attribué à la présence d'un plan ou d'une stratégie numérique formalisée. Bien que les entreprises disposant d'un plan affichent en moyenne un niveau de maturité plus élevé dans les analyses descriptives, cette différence ne demeure pas significative lorsque d'autres variables explicatives sont prises en compte simultanément.

Autrement dit, la formalisation stratégique, à elle seule, ne permet pas d'expliquer les écarts de maturité observés. Les dimensions opérationnelles et organisationnelles — telles que l'**intégration des systèmes numériques, l'intensité réelle d'usage des outils et les compétences numériques des dirigeant-e-s** — apparaissent plus étroitement associées aux niveaux de maturité.

Cela ne remet pas en cause la pertinence d'une stratégie numérique. Les résultats suggèrent plutôt que, dans le contexte des communications graphiques, la progression repose davantage sur la cohérence entre leadership, intégration technologique et appropriation organisationnelle que sur la seule formalisation d'un document stratégique.

Toutefois, dans le cas spécifique des **entreprises de fabrication**, la présence d'un plan apparaît associée à un niveau de maturité légèrement plus élevé lorsque l'on contrôle pour l'interconnexion des systèmes et les compétences des dirigeant-e-s. Cet effet demeure cependant d'ampleur modérée comparativement aux variables liées aux compétences et à l'intégration des systèmes.

DÉTERMINANTS DIFFÉRENCIÉS SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ

Les analyses sectorielles révèlent des dynamiques distinctes entre les entreprises de fabrication et celles de services.

En fabrication

La maturité numérique apparaît principalement liée à des dimensions opérationnelles et technologiques. Trois facteurs ressortent, soit

- le degré d'interconnexion des systèmes;
- l'intensité d'usage des outils numériques dans les opérations;
- les compétences numériques des dirigeant-e-s.

Dans ces environnements, la transformation numérique se traduit d'abord par une **intégration accrue des systèmes**, une **fluidité des flux d'information** et une **utilisation structurée des outils numériques** dans les processus de production et de gestion.

En services

Dans les **entreprises de services**, la maturité numérique est davantage associée aux **compétences numériques des dirigeant·e·s** et à la capacité organisationnelle à intégrer concrètement le numérique dans les pratiques professionnelles.

L'**intensité d'usage des outils** demeure pertinente, mais elle apparaît moins déterminante que la capacité des équipes et de la direction à intégrer le numérique dans leurs pratiques professionnelles, leurs modes de collaboration et leurs modèles d'affaires.

Ces résultats indiquent que la transformation numérique de l'industrie ne suit pas une trajectoire unique. En fabrication, elle repose prioritairement sur l'intégration technologique et l'usage structuré des systèmes. En services, elle s'ancre davantage dans les compétences, la culture organisationnelle et les pratiques internes.

LE CAS PARTICULIER DES SYSTÈMES ERP EN FABRICATION

Une analyse spécifique a été réalisée concernant l'usage des systèmes ERP dans les entreprises de fabrication.

Pris isolément, l'usage des ERP est positivement associé au niveau de maturité numérique. Toutefois, lorsque les compétences numériques des dirigeant·e·s, le degré d'interconnexion des systèmes et la présence d'un plan stratégique sont pris en compte simultanément, l'effet propre de l'ERP ne demeure plus significatif.

Autrement dit, les entreprises les plus matures sont plus susceptibles d'avoir implanté un ERP, mais ce n'est pas l'ERP en soi qui explique leur maturité. Celui-ci apparaît davantage comme un indicateur d'organisations déjà structurées numériquement que comme un levier autonome de transformation.

Son efficacité semble conditionnée par :

- le niveau de compétences numériques au sein de la direction ;
- l'intégration cohérente des systèmes numériques aux processus de l'entreprise ;
- la capacité organisationnelle à gérer le changement et l'appropriation des outils.

Par ailleurs, bien que la taille de l'entreprise soit fortement associée à l'adoption des ERP en fabrication, elle n'explique pas directement la maturité numérique et n'amplifie pas l'effet de l'ERP sur celle-ci.

CHAPITRE

4

LA CULTURE NUMÉRIQUE DANS L'INDUSTRIE



CHAPITRE 4

La culture numérique dans l'industrie

NOS CONSTATS

Les résultats indiquent que la **culture numérique** est globalement présente au sein des entreprises de l'industrie, bien qu'elle demeure **en consolidation**. Les différentes dimensions analysées indiquent des niveaux d'adhésion relativement similaires.

Dans la plupart des cas, **environ la moitié des entreprises** se disent en accord avec les énoncés proposés. Cette relative homogénéité suggère que le numérique est progressivement intégré aux pratiques organisationnelles dans l'ensemble des sous-secteurs, sans toutefois constituer encore un élément pleinement structurant pour toutes les entreprises.

Les résultats observés chez les **agences de publicité** révèlent toutefois une dynamique distincte en ce qui concerne l'intelligence artificielle. Ces entreprises se distinguent par des niveaux d'adhésion particulièrement élevés aux énoncés portant sur l'encadrement des pratiques d'utilisation de l'IA et l'expérimentation de nouvelles approches liées à son utilisation

Dans l'ensemble, ces résultats suggèrent que la culture numérique se développe progressivement au sein de l'industrie. La perception de l'avenir dans un environnement de plus en plus numérique apparaît généralement positive, bien que certains sous-secteurs — notamment **l'édition**, le **design graphique** et la **publicité par affichage** — expriment plus fréquemment des perceptions mitigées.

Les analyses indiquent également que cette perception varie selon la **taille des entreprises** : les organisations disposant de **ressources organisationnelles plus importantes** se sentent généralement mieux outillées pour évoluer dans un environnement numérique.

LA CULTURE NUMÉRIQUE DANS L'INDUSTRIE

La transformation numérique des entreprises ne repose pas uniquement sur l'adoption de technologies, mais également sur le développement d'une **culture organisationnelle** favorable à l'apprentissage, à l'expérimentation et à l'intégration des outils numériques dans les pratiques professionnelles.

Les résultats présentés dans cette section portent sur l'ensemble des entreprises du secteur, **à l'exception des agences de publicité** pour lesquelles certains énoncés ont été adaptés afin de porter spécifiquement sur l'IA.

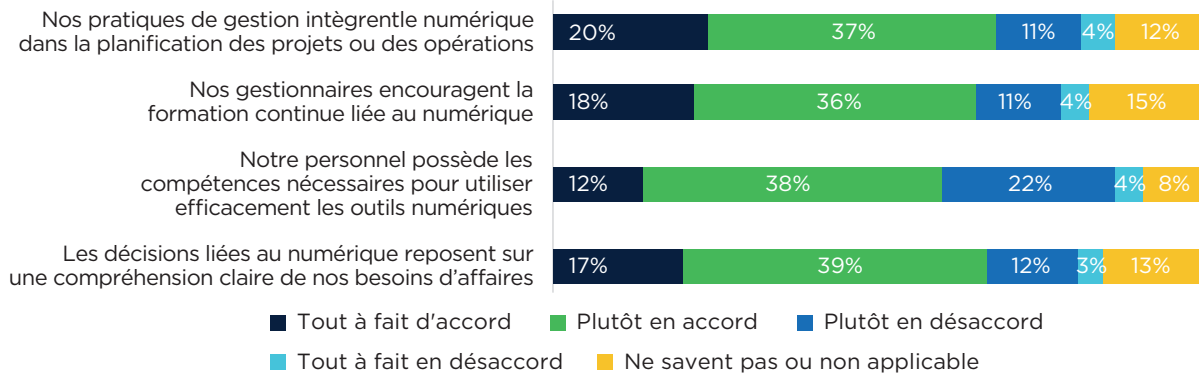
Plusieurs dimensions clés de la culture numérique sont déjà présentes au sein des entreprises de l'industrie, bien qu'elles demeurent en consolidation. Un peu plus de la moitié des entreprises déclarent que leurs pratiques de gestion intègrent le numérique dans la planification des projets ou des opérations (57 %) et que les décisions liées au numérique reposent sur une compréhension claire de leurs besoins d'affaires (56 %).

Le soutien des gestionnaires au développement des compétences numériques (54 %) apparaît également relativement répandu, ce qui contribue à favoriser l'appropriation des outils et des pratiques numériques dans les organisations.

Les compétences du personnel constituent toutefois une dimension plus variable (50 %), une proportion non négligeable d'entreprises estimant que leurs employé-e-s ne possèdent pas encore toutes les compétences nécessaires pour utiliser efficacement les outils numériques.

FIGURE 17

Dimensions organisationnelles de la culture numérique dans les entreprises



Question : Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec chacune des affirmations suivantes ?

Base : total des personnes répondantes excluant les agences de publicité (n=230)

L'IA DANS LA CULTURE NUMÉRIQUE DES ENTREPRISES

L'essor récent de l'IA amène également les entreprises à adapter leurs pratiques organisationnelles. Les résultats montrent qu'une proportion importante d'entre elles valorise déjà l'expérimentation et l'exploration de nouvelles approches utilisant l'IA.

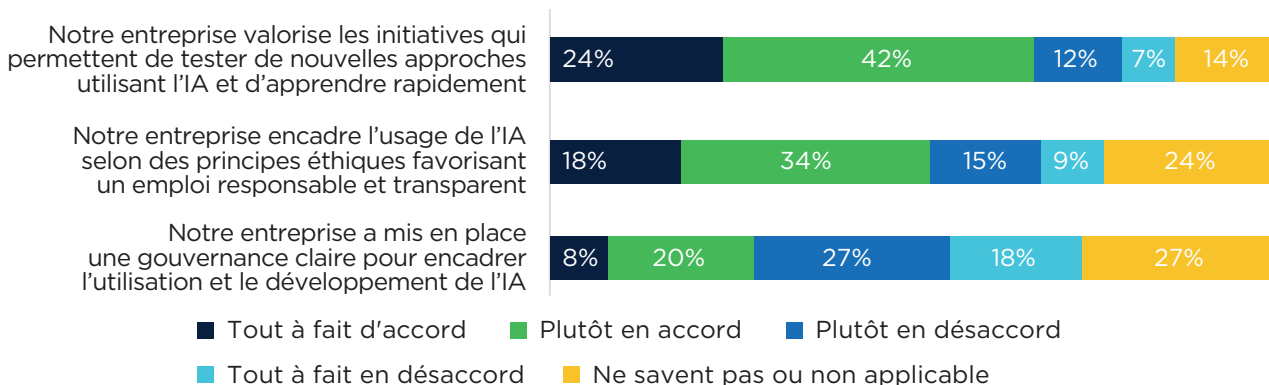
Toutefois, les dimensions liées à l'encadrement organisationnel de ces technologies apparaissent encore moins développées. Si plusieurs entreprises indiquent que l'usage de l'IA est encadré par certains principes éthiques, la mise en place d'une gouvernance formelle pour superviser l'utilisation et le développement de ces technologies demeure plus limitée. Ces résultats suggèrent que l'expérimentation progresse plus rapidement que la structuration organisationnelle de l'IA.

Des différences significatives apparaissent toutefois selon les sous-secteurs. Les **agences de publicité** se distinguent par des niveaux d'adhésion nettement plus élevés aux énoncés liés à l'IA. En regroupant les réponses « tout à fait d'accord » et « plutôt en accord », 89 % des agences indiquent valoriser l'expérimentation de nouvelles approches utilisant l'IA, 70 % mentionnent l'existence de principes éthiques encadrant son utilisation et 52 % indiquent qu'une gouvernance organisationnelle est en place pour superviser ces pratiques.

À titre comparatif, les niveaux d'adhésion observés dans les autres sous-secteurs sont plus faibles, particulièrement sur l'encadrement de l'usage de l'IA selon des principes éthiques favorisant un emploi responsable et transparent. Ces résultats suggèrent que, si l'expérimentation progresse dans l'ensemble du secteur, les **agences de publicité apparaissent plus avancées** dans l'intégration organisationnelle de ces technologies.

FIGURE 18

Dimensions organisationnelles de la culture numérique liée à l'IA



Question : Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec chacune des affirmations suivantes ?

Base : total des personnes répondantes (n=274)

PERCEPTION DE L'AVENIR DANS UN CONTEXTE NUMÉRIQUE

Au-delà des pratiques actuelles, les entreprises ont également été interrogées sur leur perception de l'avenir de leur organisation dans un contexte de transformation numérique croissante.

Dans l'ensemble, les résultats montrent une perception plutôt positive. Une majorité d'entreprises, soit 60 %, considèrent que l'avenir de leur organisation dans un environnement de plus en plus numérique est **très ou plutôt prometteur**. Toutefois, une proportion importante de personnes répondantes exprime une vision plus mitigée, ce qui témoigne des incertitudes qui accompagnent les transformations en cours.

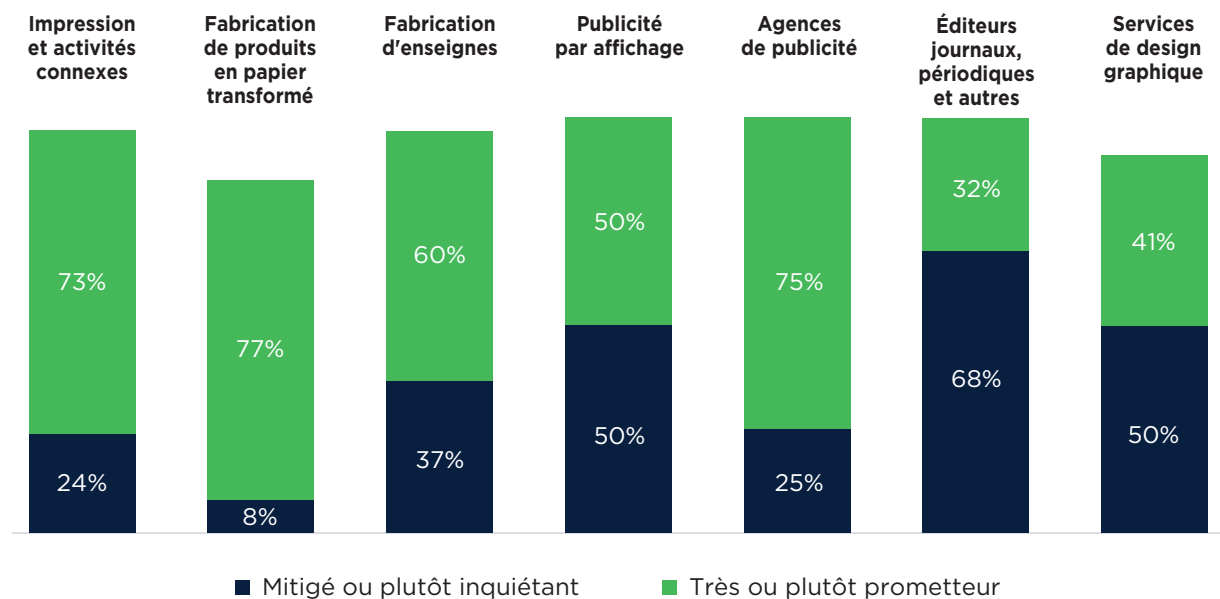
La perception de l'avenir numérique varie également selon **la taille des entreprises**. La proportion d'organisations jugeant l'avenir numérique prometteur augmente de manière marquée avec la taille : **43 %** chez les microentreprises (1 à 4 employé-e-s), **64 %** chez celles comptant de **5 à 19 employé-e-s**, **71 %** dans les entreprises de **20 à 99 employé-e-s** et **72 %** dans les organisations de **100 employé-e-s et plus**.

Les entreprises de **fabrication**, notamment dans l'impression et la fabrication de produits en papier transformé, se montrent généralement plus optimistes. À l'inverse, les entreprises des secteurs de **l'édition** et du **design graphique** expriment plus fréquemment des perceptions mitigées ou incertaines quant à l'évolution du contexte numérique.

Dans l'ensemble, les résultats suggèrent que la culture numérique du secteur est bien amorcée et soutenue par une ouverture à l'expérimentation, notamment dans les agences de publicité. Toutefois, l'intégration organisationnelle des technologies émergentes — en particulier en matière de gouvernance et de structuration des pratiques liées à l'IA — demeure en développement dans plusieurs entreprises.

FIGURE 19

Perceptions des entreprises sur leur avenir dans un contexte de plus en plus numérique



Question : Comment percevez-vous l'avenir de votre entreprise dans un contexte de plus en plus numérique ?

Base : total des personnes répondantes (n=274)

CHAPITRE

5

LES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES ET LES BESOINS DE FORMATION



CHAPITRE 5

Les compétences numériques et les besoins de formation

NOS CONSTATS

Les résultats montrent que les entreprises de l'industrie disposent généralement d'une **base de compétences numériques leur permettant de soutenir leurs activités courantes**. Dans plusieurs catégories d'emploi, les compétences sont le plus souvent jugées « assez élevées », ce qui indique que les outils numériques sont déjà intégrés dans les pratiques de travail de nombreuses entreprises.

Toutefois, la proportion de compétences jugées **très élevées demeure plus limitée**, ce qui suggère que les entreprises disposent davantage d'un niveau fonctionnel que d'un niveau avancé de maîtrise des outils numériques. Cette situation indique qu'un potentiel de développement important subsiste afin de permettre aux entreprises de tirer pleinement profit des transformations numériques en cours.

Les résultats mettent également en évidence des **écarts selon les catégories d'emploi**. Les dirigeant-e-s et le personnel de création ou de marketing sont généralement perçus comme disposant de compétences numériques plus élevées. À l'inverse, certaines fonctions opérationnelles — notamment la production, la supervision et certaines fonctions administratives — présentent plus fréquemment des niveaux de compétences jugés faibles ou assez faibles, ce qui indique des besoins plus marqués en matière de formation.

Ces écarts apparaissent particulièrement dans certains **sous-secteurs manufacturiers**, notamment dans l'impression, la fabrication d'enseignes et la fabrication de produits en papier transformé. Dans ces secteurs, l'évolution rapide des technologies de production et des outils numériques peut exiger une adaptation plus soutenue des compétences de la main-d'œuvre.

Dans l'ensemble, ces résultats suggèrent que le renforcement des compétences numériques constitue un **levier important pour soutenir l'évolution technologique et organisationnelle de l'industrie**. Bien que plusieurs entreprises disposent déjà d'une base de compétences numériques, les transformations en cours rendent nécessaire un **développement continu des compétences**, appuyé par des initiatives de formation adaptées aux réalités des différents métiers et sous-secteurs.

LES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES ET LES BESOINS DE FORMATION

Le développement des compétences numériques constitue un levier central de la transformation des entreprises de l'industrie. Au-delà de l'adoption des technologies, la capacité des entreprises à évoluer dans un environnement de plus en plus numérique repose largement sur les compétences de leurs équipes et sur les mécanismes de formation mis en place pour les soutenir.

Dans ce contexte, les entreprises ont été invitées à évaluer le niveau des compétences numériques de leurs employé-e-s selon différentes catégories d'emploi.

Les catégories d'emploi évaluées sont les suivantes :

- Les **dirigeant-e-s et gestionnaires** : direction générale, direction de production, direction de création, direction de compte
- Le **personnel de coordination ou de supervision** : chefs d'équipe, chargés de projet, responsables d'atelier ou de studio, superviseurs de production
- Le **personnel de production ou technique** : imprimeurs, opérateurs, infographistes, designers, monteurs, techniciens, installateurs d'enseignes
- Le **personnel de création, de communication ou de marketing** : concepteurs, rédacteurs, stratèges, responsables de contenus, marketing numérique
- Le **personnel administratif ou de soutien** : comptabilité, ressources humaines, soutien aux ventes, administration générale

NIVEAU DE COMPÉTENCES NUMÉRIQUES SELON LES CATÉGORIES D'EMPLOI

Comme présenté à la figure 20, les résultats montrent que les compétences numériques sont généralement perçues comme **modérées à élevées** dans l'ensemble des catégories d'emploi au sein des entreprises de l'industrie. Dans la majorité des cas, une proportion importante de personnes répondantes estime que les compétences numériques sont «**assez élevées**», ce qui indique que plusieurs entreprises disposent d'une base de compétences permettant de soutenir les activités courantes.

Certaines différences apparaissent toutefois selon la catégorie d'emploi occupée. Les **dirigeant-e-s et gestionnaires** ainsi que le **personnel de création, de communication ou de marketing** sont plus fréquemment perçus comme disposant de compétences numériques élevées ou très élevées.

À l'inverse, les compétences numériques apparaissent **plus variables dans certaines catégories d'emploi opérationnelles**, notamment chez le **personnel de production ou technique**, où la proportion de réponses indiquant des compétences faibles ou assez faibles est plus importante. Dans ces emplois, les transformations technologiques et l'évolution des outils de production peuvent nécessiter **une mise à jour régulière des compétences**.

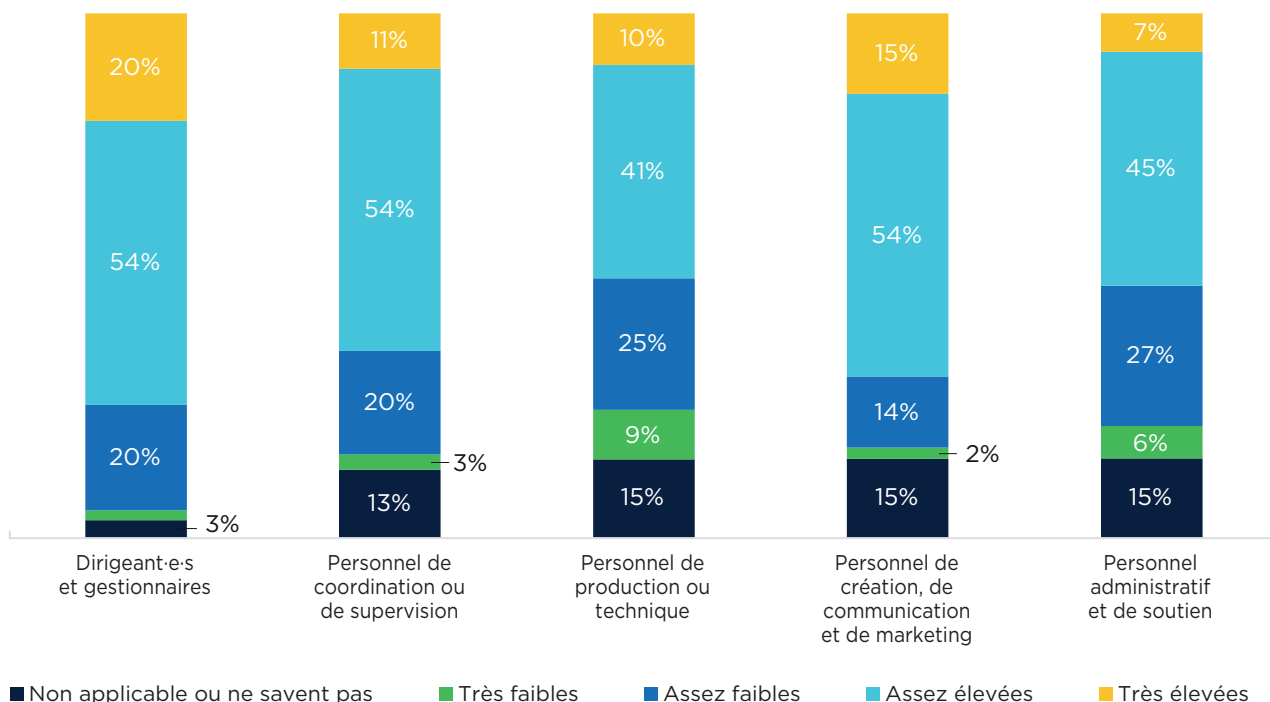
Le **personnel administratif ou de soutien** présente également un profil plus hétérogène. Bien qu'une majorité d'entreprises considère que les compétences numériques y sont globalement adéquates, une proportion non négligeable de répondant-e-s estime que des écarts de compétences subsistent.

Dans l'ensemble, ces résultats suggèrent que, bien que les compétences numériques soient relativement bien établies dans plusieurs emplois clés, **des besoins de formation demeurent présents dans plusieurs catégories d'emploi**. Ces besoins apparaissent particulièrement marqués dans certains emplois opérationnels ou techniques, où l'évolution rapide des technologies exige **une adaptation continue des compétences et un accès à des activités de formation adaptées aux réalités du secteur**.

Les résultats suggèrent également que, bien que plusieurs entreprises disposent déjà d'une base de compétences numériques, le développement et l'actualisation de ces compétences demeurent un enjeu important pour accompagner les transformations technologiques de l'industrie et soutenir la compétitivité des entreprises.

FIGURE 20

Compétences numériques par catégorie d'emploi



Question : Comment évaluez-vous le niveau des compétences numériques de la majorité de vos employé-e-s dans chacune des catégories suivantes en tenant compte des exigences spécifiques à leur poste ?

Base : total des personnes répondantes (n=274)

CE QUI CARACTÉRISE CHAQUE SOUS-SECTEUR

L'analyse par sous-secteur met également en évidence certaines situations où les besoins de développement des compétences apparaissent plus marqués.

Les dirigeant-e-s et gestionnaires :

- Fabrication de produits en papier transformé : 46 % assez faibles
- Publicité par affichage : 43 % assez faibles

Le personnel de coordination ou de supervision :

- Impression et activités connexes : 22 % assez faibles et 3 % très faibles
- Fabrication de produits en papier transformé : 23 % assez faibles et 15 % très faibles
- Fabrication d'enseignes : 31 % assez faibles et 6 % très faibles
- Publicité par affichage : 36 % assez faibles

Le personnel de production ou technique :

- Impression et activités connexes : 34 % assez faibles et 13 % très faibles
- Fabrication de produits en papier transformé : 38 % assez faibles et 23 % très faibles
- Fabrication d'enseignes : 31 % assez faibles et 26 % très faibles
- Publicité par affichage : 43 % assez faibles et 7 % très faibles

Le personnel de création, de communication ou de marketing :

- Publicité par affichage : 29 % assez faibles et 7 % très faibles

Le personnel administratif ou de soutien :

- Impression et activités connexes : 26 % assez faibles et 8 % très faibles
- Fabrication de produits en papier transformé : 23 % assez faibles et 15 % très faibles
- Fabrication d'enseignes : 29 % assez faibles et 3 % très faibles
- Publicité par affichage : 21 % assez faibles et 14 % très faibles
- Agences de publicité : 32 % assez faibles et 5 % très faibles
- Éditeurs journaux, périodiques et autres : 45 % assez faibles

Les résultats montrent que des écarts de compétences numériques sont perçus dans plusieurs catégories d'emploi au sein de l'industrie. Ces besoins apparaissent toutefois **plus marqués dans les sous-secteurs de fabrication**, notamment dans l'impression, la fabrication d'enseignes et la fabrication de produits en papier transformé, ce qui souligne l'importance de soutenir le **développement des compétences et les initiatives de formation** afin d'accompagner l'évolution technologique de ces activités.

MÉTHODES DE FORMATION JUGÉES LES PLUS PERTINENTES

Les entreprises privilégient principalement des **modes de formation directement intégrés au travail** pour développer les compétences numériques de leurs employé-e-s. L'**entraînement à la tâche** arrive largement en tête (64 %), suivi du **coaching ou mentorat** (48 %) et de la **formation en ligne asynchrone** (46 %).

Certaines variations apparaissent selon les sous-secteurs. Le **coaching ou mentorat** est particulièrement favorisé dans l'**impression et les activités connexes** (56 %) ainsi que chez les **éditeurs** (58 %), tandis que la **formation en ligne synchrone** est davantage mentionnée dans les **agences de publicité** (48 %).

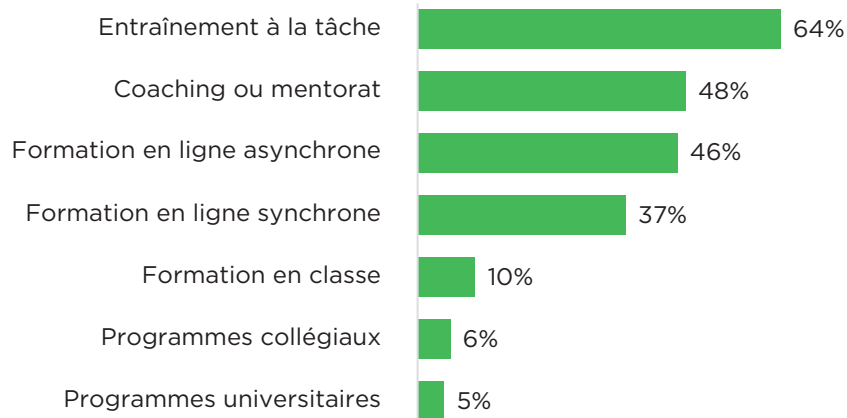
Ces résultats suggèrent que les entreprises favorisent des approches **flexibles et directement liées aux activités professionnelles**, permettant aux employé-e-s de développer leurs compétences dans un contexte concret d'apprentissage.

À l'inverse, les **formations plus structurées ou institutionnelles** sont moins souvent identifiées comme des moyens privilégiés pour développer ces compétences. Les formations en classe (10 %), les programmes collégiaux (6 %) et universitaires (5 %) sont mentionnés par une proportion beaucoup plus faible d'entreprises.

Dans l'ensemble, ces résultats indiquent que le développement des compétences numériques dans le secteur repose largement sur l'**apprentissage en situation de travail et l'accompagnement des employé-e-s**, plutôt que sur des parcours de formation formels.

FIGURE 21

Méthodes privilégiées pour développer les compétences numériques



Question : Pour vos employé-e-s, quelles méthodes de formation pourraient permettre le mieux de développer les compétences numériques requises ?

Base : total des personnes répondantes (n=274)

FORMATION CONTINUE LIÉE AUX COMPÉTENCES NUMÉRIQUES

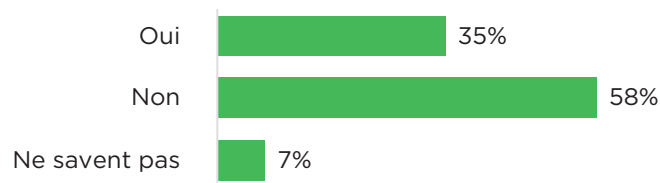
Les entreprises ont également été interrogées sur l'existence de démarches de **formation continue axées sur le développement des compétences liées aux technologies numériques**. Les résultats montrent que **35 % des entreprises indiquent être engagées dans un tel processus**, tandis que **58 % mentionnent ne pas avoir mis en place de démarche structurée** de formation continue dans ce domaine.

Certaines différences apparaissent selon les sous-secteurs. Les **agences de publicité** se distinguent par une proportion plus élevée d'entreprises engagées dans des démarches de formation continue (55 %), tout comme le **sous-secteur de l'édition de journaux et de périodiques** (42 %).

Dans l'ensemble, ces résultats suggèrent que le développement des compétences numériques dans l'industrie repose encore largement sur des mécanismes d'apprentissage informels et directement intégrés au travail. Cette réalité souligne l'importance de soutenir des approches de formation flexibles, modulaires et adaptées aux besoins opérationnels des entreprises, afin d'accompagner l'évolution des compétences requises dans un contexte de transformation numérique.

FIGURE 22

Engagement des entreprises dans un processus de formation continue portant sur les technologies numériques



Question : À l'interne, votre entreprise est-elle engagée dans un processus de formation continue de ses employé-e-s, axée sur les compétences portant sur les technologies numériques ?

Base : total des personnes répondantes (n=274)

CHAPITRE

6

L'ADOPTION DU NUMÉRIQUE : IMPACTS, PERSPECTIVES ET FREINS



CHAPITRE 6

L'adoption du numérique : impacts, perspectives et freins

NOS CONSTATS

L'adoption du numérique a généralement eu des effets positifs sur plusieurs dimensions des activités des entreprises de l'industrie. Les impacts les plus fréquemment mentionnés concernent l'**efficacité des opérations**, la **rentabilité globale des entreprises** ainsi que l'**évolution de leur modèle d'affaires**.

Dans certains sous-secteurs, ces impacts se manifestent toutefois de manière différente selon la nature des activités. Par exemple, les **agences de publicité se distinguent par l'impact du numérique et de l'IA sur le développement du produit créatif et l'utilisation stratégique des données**, tandis que les **entreprises de fabrication mettent davantage en évidence les gains liés à l'efficacité opérationnelle et à l'optimisation des processus**.

Du côté des perspectives, les entreprises prévoient **poursuivre leurs initiatives numériques au cours des prochaines années**, notamment par l'adoption de solutions d'IA, le développement des compétences numériques du personnel et l'amélioration de la collaboration interne. Ces priorités illustrent une volonté de **consolider l'intégration du numérique dans les pratiques organisationnelles**.

Toutefois, plusieurs obstacles pourraient freiner la mise en oeuvre de ces initiatives. Le **manque de temps** ou la **surcharge de travail apparaît comme le principal frein**, particulièrement dans certains sous-secteurs très opérationnels. D'autres contraintes sont également mentionnées, notamment le **manque de ressources financières**, plus présent dans certains segments de l'industrie, ainsi que les **défis liés aux compétences numériques internes ou à l'accès à l'expertise**.

Dans l'ensemble, ces résultats suggèrent que, **bien que les entreprises reconnaissent les bénéfices du numérique et souhaitent poursuivre leur transformation**, les contraintes organisationnelles et les ressources disponibles influencent leur capacité à accélérer le développement de leurs initiatives numériques.

L'ADOPTION DU NUMÉRIQUE : IMPACTS, PERSPECTIVES ET FREINS

Ce chapitre présente les impacts perçus du numérique, les initiatives que les entreprises prévoient développer au cours des prochaines années ainsi que les potentiels obstacles qu'elles risquent de rencontrer dans la mise en oeuvre de ces initiatives.

LES IMPACTS DE L'ADOPTION DU NUMÉRIQUE

Les résultats présentés à la figure 23 montrent que l'adoption du numérique a généralement eu un impact positif sur plusieurs dimensions des activités des entreprises de l'industrie. Les impacts les plus fréquemment mentionnés concernent l'**efficacité des opérations**, jugée positive par 73 % des entreprises, ainsi que la **rentabilité globale** des organisations (62 %) et l'**évolution du modèle d'affaires** (61 %).

Certaines différences apparaissent toutefois selon les sous-secteurs. Les **agences de publicité** se distinguent notamment par des perceptions particulièrement positives quant aux effets du numérique. Une forte proportion d'entre elles estime que l'adoption du numérique a eu un impact positif sur l'**évolution de leur modèle d'affaires** (77 %), l'**efficacité de leurs opérations** (86 %) ainsi que l'**utilisation stratégique des données** (77 %), des proportions nettement supérieures à celles observées dans l'ensemble de l'industrie.

Dans les **activités d'impression et connexes**, les impacts du numérique apparaissent également marqués en ce qui concerne la **rentabilité globale des entreprises**, mentionnée par 71 % des répondant-e-s de ce sous-secteur.

L'adoption du numérique semble également contribuer à l'**engagement** et à la **satisfaction des clients ou des usagers**, bien que les perceptions varient selon les sous-secteurs. Les entreprises de **fabrication d'enseignes** (63 %) et les **agences de publicité** (66 %) se montrent plus nombreuses à percevoir des effets positifs sur cet aspect que la moyenne de l'industrie (55 %).

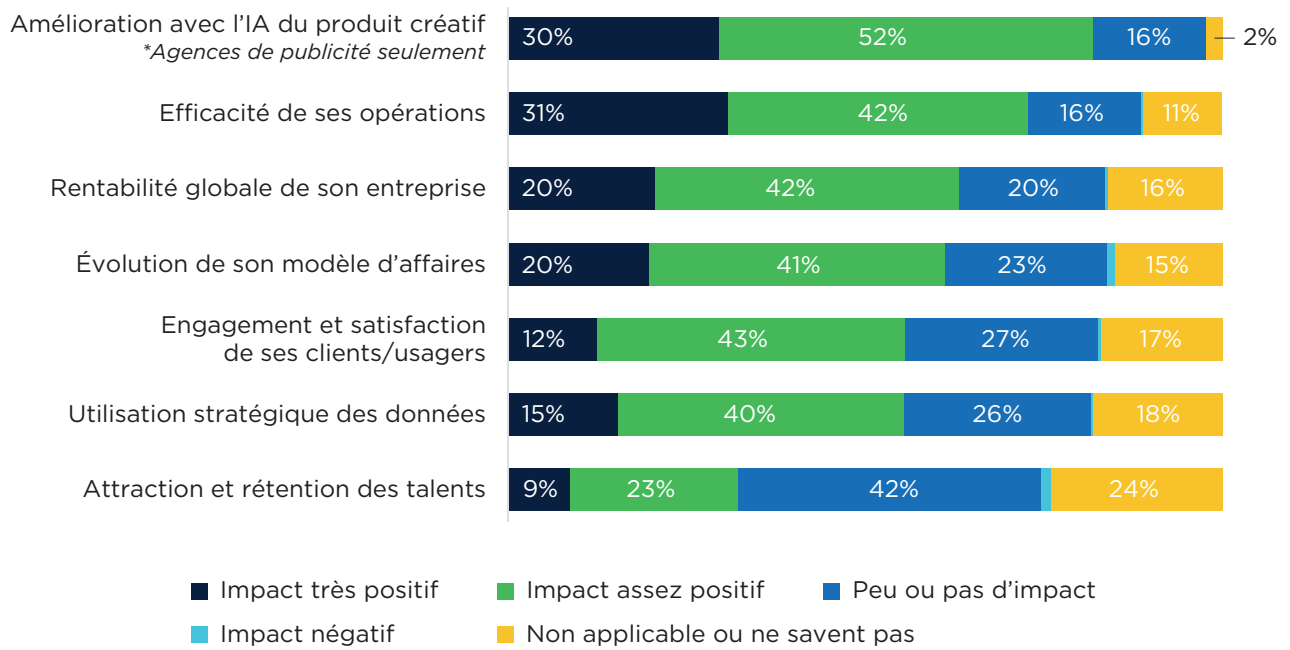
Enfin, les impacts du numérique sur l'**attraction** et la **réduction des talents** apparaissent plus limités à l'échelle de l'industrie (32 %). Certaines variations sont toutefois observées, notamment dans la **publicité par affichage** (50 %), les **agences de publicité** (39 %) et les **éditeurs** (37 %), où les entreprises perçoivent davantage d'effets positifs sur cette dimension.

Dans l'ensemble, ces résultats suggèrent que l'adoption du numérique contribue déjà à transformer plusieurs aspects des activités des entreprises de l'industrie, bien que les impacts perçus varient selon les réalités opérationnelles et les modèles d'affaires propres à chaque sous-secteur.

Dans le cas des **agences de publicité**, une question spécifique portait sur l'amélioration du produit créatif grâce à l'IA. Les résultats indiquent qu'une majorité d'entre elles (82 %) perçoit déjà un impact positif de ces technologies sur leurs activités créatives.

FIGURE 23

Impacts perçus de l'adoption du numérique sur les activités des entreprises



Question : Quel a été l'impact jusqu'à ce jour de l'adoption du numérique dans votre entreprise sur... ?

Base : total des personnes répondantes (n=274)

LES PERSPECTIVES D'ADOPTION DES 12 À 24 PROCHAINS MOIS

Les résultats présentés à la figure 24 montrent que les entreprises prévoient poursuivre leurs efforts d'adoption du numérique au cours des **12 à 24 prochains mois**.

L'utilisation de l'**IA pour automatiser, créer ou analyser** constitue la pratique la plus fréquemment mentionnée (61 %). Cette utilisation peut notamment prendre la forme d'automatisation de certaines tâches, d'aide à la création de contenus ou à la conception, d'analyse de performance ou encore de prévision de la demande. Les agences de publicité se distinguent particulièrement sur cet aspect, avec **86 %** d'entre elles prévoyant renforcer l'utilisation de l'IA, comparativement à **64 %** dans le sous-secteur de l'impression.

Les entreprises prévoient également **investir dans le développement des compétences numériques de leur personnel** (52 %), notamment par l'apprentissage de nouveaux outils, de logiciels spécialisés ou de pratiques liées à l'IA. L'**amélioration de la collaboration interne et de la gestion des projets** (51 %) constitue également une priorité, notamment par l'adoption d'outils collaboratifs ou l'intégration de plateformes permettant de mieux coordonner les communications et le suivi des projets.

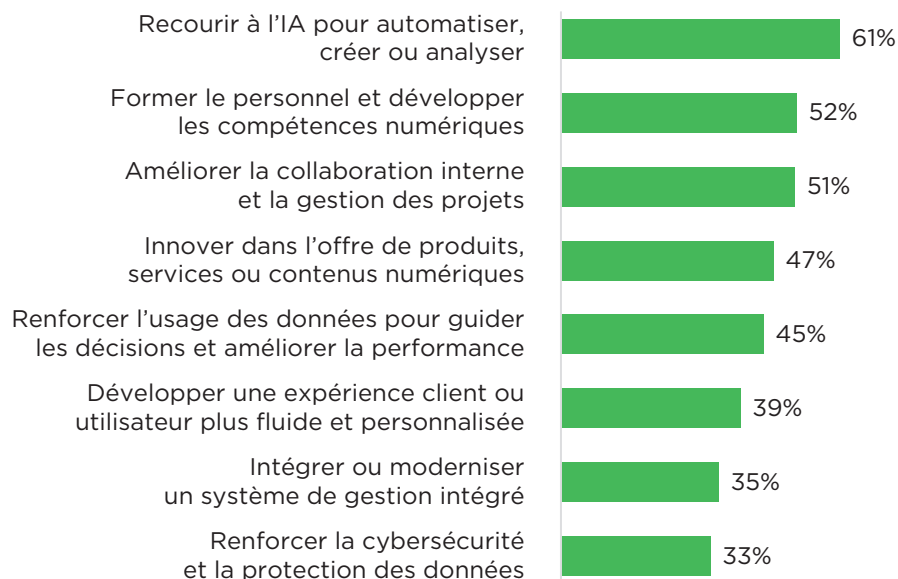
D'autres initiatives sont également envisagées, notamment l'**innovation dans l'offre de produits, de services ou de contenus numériques** (47 %), par exemple par le développement de nouveaux formats, de services en ligne ou de solutions interactives. Les entreprises souhaitent également **renforcer l'utilisation des données pour soutenir la prise de décision** (45 %), notamment par l'utilisation de tableaux de bord, d'indicateurs de performance ou d'outils d'analyse permettant de suivre la productivité ou la rentabilité.

Dans certains sous-secteurs de fabrication, les entreprises envisagent aussi de **moderniser ou intégrer davantage leurs systèmes de gestion**. Par exemple, 49 % des entreprises du sous-secteur de l'impression et 54 % de celles de la fabrication de produits en papier transformé prévoient intégrer ou moderniser un **système de gestion intégré (ERP, MIS ou équivalent)** afin d'améliorer l'interconnexion entre les activités de production, de ventes, de comptabilité ou de gestion de projets.

Dans l'ensemble, ces résultats suggèrent que les entreprises souhaitent non seulement **poursuivre l'intégration du numérique dans leurs activités**, mais également **explorer de nouvelles possibilités offertes par les technologies émergentes**, en particulier l'IA.

FIGURE 24

Adoption de pratiques numériques prévues au cours des 12 à 24 prochains mois



Question : Parmi les pratiques liées au numérique, lesquelles votre entreprise prévoit-elle d'adopter ou de renforcer en priorité au cours des 12 à 24 prochains mois ?

Base : total des personnes répondantes (n=274) Plusieurs mentions possibles

LES FREINS À L'ADOPTION DU NUMÉRIQUE

Malgré l'intérêt manifesté pour le développement de nouvelles pratiques numériques, plusieurs entreprises mentionnent également rencontrer certains obstacles dans la mise en œuvre de ces initiatives.

Le **manque de temps ou la surcharge de travail** apparaissent comme les freins les plus fréquemment mentionnés. Cette contrainte est particulièrement marquée dans certains sous-secteurs, notamment dans la **fabrication d'enseignes (83 %)** et les **agences de publicité (82 %)**, où les entreprises doivent souvent composer avec des environnements de production ou de création très exigeants.

Les **ressources financières** constituent également un obstacle important dans plusieurs segments de l'industrie. Ce frein est mentionné par **62 % des entreprises du sous-secteur de l'impression** et par **76 % des éditeurs**, ce qui peut limiter la capacité de certaines organisations à investir dans de nouveaux outils ou à moderniser leurs infrastructures numériques.

Dans certains sous-secteurs, les défis liés aux **compétences numériques** apparaissent également significatifs. Par exemple, **55 % des éditeurs** mentionnent le manque de compétences internes ou la difficulté à recruter de l'expertise numérique comme un frein à l'évolution de leurs pratiques.

Les dimensions organisationnelles et culturelles jouent également un rôle dans certains cas. À titre d'exemple, **29 % des éditeurs** évoquent une **réticence au changement ou une culture organisationnelle moins favorable au numérique**, ce qui peut ralentir l'adoption de nouvelles approches technologiques.

Enfin, dans le sous-secteur de la **publicité par affichage**, **43 % des entreprises** mentionnent un **manque de sensibilisation aux possibilités offertes par le numérique ou l'IA**, ce qui suggère que certaines organisations pourraient bénéficier d'un meilleur accompagnement afin d'identifier les opportunités offertes par ces technologies.

Dans l'ensemble, ces résultats indiquent que les obstacles à l'adoption du numérique relèvent à la fois de **contraintes opérationnelles (temps, ressources financières)**, de **défis liés aux compétences** et de **facteurs organisationnels ou culturels**. Ces constats soulignent l'importance de soutenir les entreprises par des initiatives d'accompagnement, de formation et de sensibilisation adaptées aux réalités des différents sous-secteurs.

FIGURE 25

Freins des entreprises dans la mise en œuvre ou le développement des initiatives numériques



Question : Quel(s) aspect(s) pourraient freiner votre entreprise dans la mise en œuvre ou le développement des initiatives numériques identifiées à la question précédente ?

Base : total des personnes répondantes (n=274) Plusieurs mentions possibles

CHAPITRE

7

LES TENDANCES ET PRATIQUES NUMÉRIQUES ÉMERGENTES

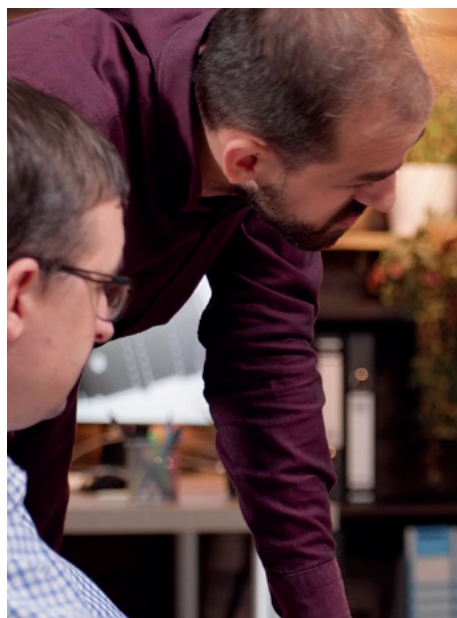


CHAPITRE 7

Les tendances et pratiques numériques émergentes

NOS CONSTATS

L'analyse des pratiques numériques observées dans l'industrie des communications graphiques met en évidence plusieurs transformations communes à l'ensemble des sous-secteurs. Malgré les spécificités de chacun, trois dynamiques structurantes se dégagent : **l'intégration croissante de l'intelligence artificielle et de l'automatisation dans les processus de production et de création**, **l'exploitation accrue des données** pour orienter les stratégies marketing et opérationnelles, ainsi que **l'émergence de nouveaux modèles d'affaires fondés sur les plateformes numériques et les services intégrés**.



AGENCES DE PUBLICITÉ

Dans l'ensemble, les agences de publicité évoluent vers un modèle où les activités créatives sont de plus en plus soutenues par les technologies numériques, l'intelligence artificielle et l'exploitation des données. Dans un environnement marqué par la multiplication des plateformes numériques et l'abondance de données sur les audiences, les agences tendent à combiner créativité, analyse de données et outils technologiques afin de concevoir des campagnes plus personnalisées, mesurables et adaptatives. Ces évolutions contribuent également à transformer le rôle des agences, qui deviennent progressivement des organisations combinant services créatifs, capacités analytiques et plateformes technologiques.

Tendances et pratiques numériques émergentes

INTÉGRATION DE L'IA DANS LA CRÉATION ET LA GESTION DES CAMPAGNES

L'intelligence artificielle transforme progressivement les pratiques de création publicitaire. Les outils d'IA générative permettent notamment de produire rapidement plusieurs variantes de contenus publicitaires — textes, images ou vidéos — et d'optimiser les campagnes en fonction des données d'audience. Ces technologies sont également utilisées pour soutenir certaines étapes de planification stratégique, l'analyse de performance et l'optimisation des messages. Plusieurs groupes publicitaires internationaux investissent dans ces technologies afin d'améliorer la productivité et la personnalisation des campagnes.

EXEMPLE D'ENTREPRISE :

WPP et sa plateforme **WPP Open**, qui intègre l'IA dans les processus de planification stratégique, de création de contenus et d'analyse marketing (www.wpp.com).

EXPLOITATION ACCRUE DES DONNÉES MARKETING ET PERSONNALISATION DES CAMPAGNES

L'analyse de données joue un rôle de plus en plus central dans les stratégies publicitaires. Les agences utilisent les données marketing pour mieux comprendre les comportements des consommateur-trice-s, segmenter les audiences et personnaliser les messages publicitaires.

Dans ce contexte, certaines organisations développent également de nouvelles approches d'analyse basées sur les **données synthétiques**. Ces données, générées par des modèles statistiques ou par l'intelligence artificielle, permettent de simuler des publics cibles et de tester des concepts marketing ou des stratégies de campagne tout en respectant les exigences de protection des données personnelles.

EXEMPLE D'ENTREPRISE :

Le réseau **Plus Company**, auquel appartient l'agence québécoise **Cossette**, a lancé en mars 2025 l'outil Smart Persona, qui utilise des populations synthétiques pour simuler des segments d'audience et tester des stratégies marketing à partir de représentations virtuelles de publics cibles (pluscompany.com).

Développement de plateformes marketing intégrées

Les grandes agences développent de plus en plus de plateformes technologiques permettant d'intégrer différentes fonctions marketing, notamment la gestion des données clients, la production de contenus, la planification média et l'analyse des performances.

Ces plateformes facilitent la collaboration entre les équipes créatives, technologiques et analytiques et permettent d'automatiser certaines tâches marketing. Elles contribuent également à transformer le modèle d'affaires des agences, qui évoluent vers des organisations combinant création, **technologie et exploitation des données**.

Ces environnements technologiques permettent notamment de planifier des campagnes, de générer des contenus et de diffuser des messages sur plusieurs plateformes publicitaires à partir d'un même système.

EXEMPLE D'ENTREPRISE :

Omnicom et sa plateforme marketing Omni, relancée en janvier 2026, qui permet d'orchestrer les données marketing, la planification média et l'optimisation des campagnes (www.omc.com).

SERVICES DE DESIGN GRAPHIQUE

Dans le secteur des services en design graphique, les pratiques numériques émergentes reposent principalement sur l'intégration de l'intelligence artificielle dans les outils de création, sur le développement de plateformes de gestion des actifs numériques et sur l'utilisation d'outils de conception collaborative. Ces technologies contribuent à accélérer les processus de création et à faciliter la production de contenus visuels adaptés à un environnement numérique multiplateforme.

Tendances et pratiques numériques émergentes

INTÉGRATION DE L'IA DANS LES OUTILS DE CRÉATION VISUELLE

Les outils d'intelligence artificielle transforment progressivement les pratiques du design graphique. Plusieurs plateformes permettent désormais de générer des images, d'adapter automatiquement des visuels à différents formats ou de produire rapidement plusieurs variantes d'un même concept graphique. Ces technologies peuvent soutenir certaines étapes du processus créatif et accélérer la production de contenus visuels.

Les entreprises et les studios de design utilisent notamment ces outils pour produire des visuels destinés aux réseaux sociaux, aux plateformes numériques et aux campagnes publicitaires multiplateformes.

EXEMPLE D'ENTREPRISE :

Adobe a intégré des fonctionnalités d'intelligence artificielle générative dans ses logiciels de création, notamment avec **Adobe Firefly**, qui permet de générer des images et des effets visuels directement dans les outils de design comme Photoshop et Illustrator (www.adobe.com).

DÉVELOPPEMENT DE SYSTÈMES DE GESTION DES ACTIFS NUMÉRIQUES (DIGITAL ASSET MANAGEMENT)

La multiplication des contenus visuels utilisés par les entreprises entraîne un besoin croissant de structurer et de gérer efficacement ces actifs numériques. Les **systèmes de gestion des actifs numériques (Digital Asset Management – DAM)** permettent d'organiser, de stocker et de partager les fichiers visuels utilisés dans les projets de design et de communication.

Ces plateformes facilitent la collaboration entre les équipes créatives et les clients et contribuent à assurer une plus grande cohérence dans l'utilisation des éléments visuels d'une marque. Les solutions DAM les plus récentes intègrent également des fonctionnalités d'intelligence artificielle permettant d'automatiser certaines tâches, comme l'indexation des images, la génération de métadonnées ou la recherche de contenus visuels.

EXEMPLE D'ENTREPRISE :

La plateforme **Bynder** est utilisée par plusieurs organisations internationales pour gérer leurs bibliothèques d'actifs numériques et faciliter la production et la diffusion de contenus visuels. Les fonctionnalités d'intelligence artificielle intégrées à la plateforme permettent notamment d'améliorer la recherche de contenus à l'aide du langage naturel, d'identifier automatiquement les éléments visuels présents dans les images et d'automatiser l'enrichissement des métadonnées afin de faciliter la réutilisation des contenus (www.bynder.com).

DÉVELOPPEMENT DU DESIGN COLLABORATIF ET DES PLATEFORMES DE CONCEPTION EN LIGNE

Les plateformes de conception collaborative permettent aux designers de travailler simultanément sur les mêmes projets et de partager leurs créations avec les clients et les équipes marketing en temps réel. Ces outils facilitent la collaboration à distance et accélèrent les cycles de production des projets de design.

Ces environnements de travail permettent également d'intégrer plus étroitement les équipes de design, de marketing et de développement dans le processus de création, ce qui favorise une meilleure cohérence entre la conception visuelle et les besoins des différents supports numériques.

Ces plateformes sont particulièrement adaptées aux projets nécessitant la production rapide de contenus visuels destinés à plusieurs supports numériques.

EXEMPLE D'ENTREPRISE :

Figma est une plateforme de conception collaborative largement utilisée par les équipes de design pour créer et partager des interfaces, des maquettes et des éléments visuels dans un environnement de travail partagé (www.figma.com).

DÉVELOPPEMENT DES SYSTÈMES DE DESIGN (*DESIGN SYSTEMS*)

De nombreuses organisations adoptent désormais des systèmes de design afin de structurer et de standardiser leurs éléments visuels et leurs interfaces numériques. Un système de design regroupe un ensemble de composantes visuelles, de règles graphiques et de modèles réutilisables qui permettent d'assurer une cohérence dans la conception des interfaces et des contenus numériques.

Ces systèmes facilitent la collaboration entre les équipes de design, de développement et de marketing en fournissant une base commune pour la création de produits numériques. Ils contribuent également à accélérer les cycles de production en permettant la réutilisation d'éléments graphiques et d'interfaces déjà validés.

Les systèmes de design sont particulièrement utilisés dans les organisations qui développent plusieurs produits numériques ou qui doivent maintenir une cohérence visuelle à travers différents sites Web, applications et plateformes numériques.

EXEMPLE D'ENTREPRISE :

Google et son système de design **Material Design** fournit un ensemble de principes de conception, de composantes visuelles et de modèles d'interfaces utilisés par de nombreuses équipes de design pour concevoir des applications et des interfaces numériques cohérentes (m3.material.io).



ÉDITEURS DE JOURNAUX, DE RÉPERTOIRES ET AUTRES ÉDITEURS

Dans le sous-secteur de l'édition, les pratiques numériques reposent notamment sur le développement de modèles d'abonnement numériques, sur l'investissement dans des **plateformes technologiques** permettant la gestion et la distribution de contenus numériques et sur l'utilisation de données d'audience et d'intelligence artificielle dans les salles de rédaction. Ces transformations contribuent à adapter les modèles d'affaires des organisations médiatiques à un environnement où la consommation de contenus se fait de plus en plus sur des plateformes numériques.

Tendances et pratiques numériques émergentes

DÉVELOPPEMENT DE MODÈLES D'ABONNEMENT NUMÉRIQUES

Face à la baisse des revenus provenant de l'imprimé et de la publicité traditionnelle, plusieurs éditeurs ont développé des modèles d'abonnement numériques afin de soutenir la production de contenu journalistique. Ces modèles reposent sur des plateformes permettant l'accès payant à des articles, à des archives ou à des contenus exclusifs.

EXEMPLES D'ENTREPRISE :

The New York Times a été l'un des premiers à développer un portefeuille d'abonnements numériques incluant l'information, le sport (The Athletic), la cuisine et les jeux. Cette stratégie a permis de diversifier les sources de revenus et d'augmenter la base d'abonné-e-s numériques (www.nytimes.com/ca).

Au Québec, **La Presse** a adopté un modèle entièrement numérique reposant sur l'application **La Presse+**, qui permet la diffusion de contenus interactifs et de formats publicitaires adaptés aux environnements numériques (www.lapresse.ca).

DÉVELOPPEMENT DE PLATEFORMES TECHNOLOGIQUES POUR LA GESTION ET LA DISTRIBUTION DES CONTENUS

Plusieurs organisations médiatiques investissent dans le développement de plateformes technologiques permettant de gérer la production, la publication et la distribution de contenus numériques sur plusieurs supports. Ces systèmes facilitent la gestion des flux de production éditoriale, l'intégration des données d'audience et la diffusion simultanée d'articles sur différents environnements numériques.

Les plateformes infonuagiques de gestion de contenu permettent également d'intégrer des fonctionnalités avancées, notamment l'analyse de données, la personnalisation des contenus et l'automatisation de certaines tâches éditoriales. Elles constituent aujourd'hui un élément central de l'infrastructure numérique des organisations médiatiques.

EXEMPLES D'ENTREPRISE :

Arc XP, la plateforme développée par le média américain The Washington Post, est un système de gestion et de distribution de contenus numériques utilisé par plusieurs organisations médiatiques à travers le monde. Cette solution permet notamment de gérer la production éditoriale, d'optimiser les contenus pour différents supports et d'intégrer des outils d'analyse de données et de personnalisation de l'expérience utilisateur (www.arcxp.com).

Au Québec, la **Coopérative nationale de l'information indépendante (CN2i)**, qui regroupe six quotidiens régionaux, a intégré Arc XP afin de soutenir sa transition vers un modèle entièrement numérique. L'adoption de cette plateforme a permis de moderniser les flux de production éditoriale et de soutenir le développement de nouvelles compétences numériques au sein des équipes.

Au Canada, le média **The Globe and Mail** utilise également la plateforme Arc XP pour soutenir la gestion et la diffusion de ses contenus numériques.

UTILISATION DES DONNÉES D'AUDIENCE ET DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS LES SALLES DE RÉDACTION

Les éditeurs utilisent de plus en plus des outils d'analyse de données afin de mieux comprendre les comportements de lecture et d'orienter leurs stratégies éditoriales. Les données d'audience permettent notamment d'identifier les contenus suscitant le plus d'engagements et d'adapter la diffusion des articles aux préférences des différents lectorats.

Certaines organisations médiatiques expérimentent également l'utilisation de l'intelligence artificielle pour soutenir certaines tâches éditoriales, notamment l'analyse de données ou la personnalisation des contenus.

EXEMPLE D'ENTREPRISE :

L'agence de presse **Associated Press** utilise des technologies d'automatisation pour produire certains articles financiers à partir de données structurées (www.ap.org).

DIVERSIFICATION DES FORMATS NUMÉRIQUES ET DÉVELOPPEMENT DES CONTENUS AUDIO

Les organisations médiatiques diversifient de plus en plus leurs formats de diffusion afin de joindre les publics sur différentes plateformes numériques. Cette diversification se traduit notamment par le développement de balados (podcasts), de contenus vidéo courts, de bulletins d'information numériques et d'autres formats multimédias adaptés aux usages mobiles.

Les contenus audio occupent une place croissante dans les stratégies éditoriales des éditeurs, car ils permettent de joindre de nouveaux publics et de prolonger l'expérience de consommation de l'information sur différentes plateformes, notamment les applications mobiles et les plateformes de diffusion audio.

Plusieurs médias utilisent également ces formats pour développer de nouvelles sources de revenus, notamment par la commande de balados, les abonnements « premium » ou l'intégration de contenus audio dans leurs offres numériques.

EXEMPLE D'ENTREPRISE :

Le média **Le Devoir** rend disponibles sur son site Web et sur les principales plateformes de baladodiffusion des balados qui racontent des quêtes journalistiques et des histoires (www.ledevoir.com/balados).



IMPRESSION ET ACTIVITÉS CONNEXES DE SOUTIEN

Dans le sous-secteur de l'impression et des activités connexes de soutien, la transformation numérique se manifeste principalement par l'automatisation croissante des processus de production, par l'adoption de technologies d'impression numérique permettant la personnalisation de masse et par l'intégration de systèmes numériques reliant les différentes étapes du flux de production. Ces évolutions technologiques contribuent à améliorer l'efficacité opérationnelle des entreprises d'impression, à réduire les délais de production et à soutenir le développement de nouvelles offres de services adaptées aux besoins des entreprises et des organisations.

Tendances et pratiques numériques émergentes

AUTOMATISATION ET ROBOTISATION DES PROCESSUS DE PRODUCTION

Les entreprises d'impression adoptent de plus en plus des technologies d'automatisation et de robotisation afin d'améliorer l'efficacité de leurs opérations. Ces technologies permettent notamment d'automatiser certaines étapes de production, comme la manipulation des matériaux, la finition des produits imprimés ou la gestion logistique des impressions.

L'intégration de **systèmes automatisés** contribue à réduire les délais de production, à améliorer la précision des opérations et à compenser les défis liés à la disponibilité de la main-d'œuvre. Certaines solutions intègrent également des fonctionnalités d'intelligence artificielle permettant d'analyser les données de production, d'optimiser les paramètres d'impression ou de détecter plus rapidement certaines anomalies dans les processus de fabrication.

EXEMPLE D'ENTREPRISE :

Le fabricant **Heidelberg** développe des solutions d'imprimerie intelligente intégrant des systèmes automatisés et connectés permettant de superviser et d'optimiser les opérations de production (www.heidelberg.com).

IMPRESSION NUMÉRIQUE ET PERSONNALISATION DE MASSE

Les technologies d'impression numérique permettent de produire des documents personnalisés en modifiant automatiquement certains éléments du contenu imprimé, comme les images, les textes ou les offres promotionnelles. Cette approche, appelée **impression de données variables**, permet aux entreprises de créer des communications imprimées adaptées à différents segments de clientèle.

Cette technologie est notamment utilisée dans les campagnes de marketing direct et les communications personnalisées.

EXEMPLE D'ENTREPRISE :

Les presses numériques **HP Indigo** permettent la production de documents personnalisés à grande échelle et sont largement utilisées dans les entreprises d'impression commerciale (www.hp.com/go/indigo).

INTÉGRATION DE FLUX DE PRODUCTION NUMÉRIQUES (*DIGITAL WORKFLOWS*)

Les entreprises d'impression adoptent également des systèmes de gestion intégrés (ERP) permettant de connecter les différentes étapes du processus de production, de la réception des fichiers à l'impression et à la finition. Ces flux de production numériques permettent de réduire les interventions manuelles, d'améliorer la gestion des fichiers et d'accélérer les délais de production.

Ces systèmes contribuent à transformer les entreprises d'impression vers des modèles de production plus automatisés et plus intégrés. Ils permettent notamment de centraliser la gestion des commandes, de planifier la production, de suivre les coûts et d'optimiser l'utilisation des équipements.

EXEMPLES D'ENTREPRISE :

Prinect, la plateforme développée par le fabricant d'équipements d'impression Heidelberg, permet de gérer l'ensemble du flux de production d'une imprimerie, incluant la préparation des fichiers, la planification de la production et le suivi des opérations (www.heidelberg.com).

Certaines entreprises d'impression utilisent également des **ERP spécialisés pour l'industrie de l'impression**, comme Lift ERP, qui permet de gérer les commandes, les devis, la planification de la production et le suivi des opérations dans un environnement intégré adapté aux réalités du secteur (www.lifterp.com).

DÉVELOPPEMENT DE L'IMPRESSIION À LA DEMANDE ET INTÉGRATION AVEC LES PLATEFORMES NUMÉRIQUES

Plusieurs entreprises d'impression développent des solutions d'impression à la demande permettant de produire des documents ou des produits imprimés uniquement lorsqu'une commande est reçue. Cette approche réduit les besoins d'inventaire et permet de produire des tirages plus courts tout en maintenant une grande flexibilité.

L'impression à la demande est souvent intégrée à des plateformes numériques ou à des systèmes de commerce électronique permettant aux clients de soumettre directement leurs fichiers, de personnaliser certains éléments du produit et de lancer la production de manière automatisée.

Ces solutions contribuent à transformer le modèle d'affaires de certaines entreprises d'impression, qui deviennent progressivement des fournisseurs de services numériques de production à la demande.

EXEMPLE D'ENTREPRISE :

Printful est une plateforme qui permet aux entreprises de commerce électronique de produire des articles personnalisés à la demande, comme des vêtements ou des produits promotionnels, qui sont imprimés et expédiés automatiquement après la commande d'un client (www.printful.com).



FABRICATION DE PRODUITS EN PAPIER TRANSFORMÉ

Dans le sous-secteur de la fabrication de produits en papier transformé, la transformation numérique se manifeste notamment par l'automatisation croissante des lignes de production, par le développement d'emballages intelligents intégrant des technologies numériques et par la transition vers des modèles d'emballage plus durables et parfois réutilisables. Ces évolutions s'appuient sur l'intégration de capteurs, de systèmes de gestion de données et de plateformes numériques permettant d'améliorer l'efficacité des opérations industrielles, d'assurer une meilleure traçabilité des produits et de soutenir l'émergence de modèles d'affaires fondés sur l'économie circulaire.

Tendances et pratiques numériques émergentes

AUTOMATISATION ET ROBOTISATION DES LIGNES DE PRODUCTION

Les entreprises de fabrication d'emballages adoptent de plus en plus des technologies d'automatisation et de robotisation afin d'améliorer l'efficacité de leurs opérations et de réduire les coûts de production. Ces technologies permettent notamment d'automatiser la manipulation des matériaux, la découpe, l'assemblage et l'emballage des produits.

L'intégration de capteurs et de systèmes de gestion numériques permet également de surveiller la production en temps réel et d'optimiser les performances des équipements.

EXEMPLE D'ENTREPRISE :

Le groupe **Smurfit Westrock**, l'un des principaux fabricants mondiaux d'emballages en papier, investit dans des technologies de production automatisées afin d'améliorer la productivité et l'efficacité de ses installations industrielles (www.smurfitwestrock.com).

DÉVELOPPEMENT D'EMBALLAGES INTELLIGENTS ET CONNECTÉS

Les technologies numériques permettent désormais d'intégrer différents éléments interactifs dans les emballages, comme des **codes QR**, des **technologies NFC** ou des **identifiants numériques**, afin d'offrir des informations supplémentaires aux publics cibles ou d'améliorer la traçabilité des produits.

Ces solutions permettent aux entreprises de renforcer la communication avec leurs clientèles et de mieux suivre les produits tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

EXEMPLES D'ENTREPRISE :

L'entreprise **Tetra Pak** développe des solutions d'emballage connectées permettant aux consommateur-trice-s d'accéder à des informations sur les produits et aux entreprises d'améliorer la traçabilité de leurs chaînes d'approvisionnement (www.tetrapak.com).

Au Québec, **Les emballages PickPack** ont développé un modèle d'emballages réutilisables appuyé par une infrastructure numérique permettant de suivre la circulation et l'utilisation des sacs réutilisables. L'entreprise a notamment conçu une application intégrée aux plateformes de commerce électronique de ses clients et un système de gestion permettant d'assurer la traçabilité des emballages et d'analyser les données d'utilisation du service.

TRANSFORMATION VERS DES EMBALLAGES PLUS DURABLES

La transition vers des solutions d'emballage plus durables constitue une tendance majeure dans l'industrie. Les entreprises développent des matériaux recyclables ou compostables et investissent dans des technologies permettant de réduire l'utilisation de plastique dans les emballages.

Ces innovations répondent à la fois aux attentes des publics cibles et aux exigences réglementaires en matière de développement durable.

EXEMPLE D'ENTREPRISE :

L'entreprise **ProAmpac**, qui a récemment fait l'acquisition de la division canadienne de **TC Transcontinental Packaging**, poursuit le développement de solutions d'emballages recyclables et durables dans le secteur des emballages flexibles en Amérique du Nord (www.proampac.com).

FABRICATION D'ENSEIGNES

Dans le sous-secteur de la fabrication d'enseignes, les pratiques numériques reposent notamment sur le développement de technologies d'affichage numérique, sur l'utilisation de plateformes de gestion de contenu permettant de contrôler les messages à distance et sur l'intégration d'outils numériques dans les processus de conception et de fabrication. Ces innovations contribuent à transformer les enseignes en supports de communication plus dynamiques et adaptables.

Tendances et pratiques numériques émergentes

DÉVELOPPEMENT DES ENSEIGNES NUMÉRIQUES ET DES ÉCRANS DEL

Les enseignes numériques connaissent une croissance importante dans plusieurs secteurs, notamment dans le commerce de détail, les transports et les espaces publics. Les écrans DEL permettent de diffuser des contenus visuels dynamiques et de modifier les messages affichés en fonction des besoins des organisations.

Ces technologies offrent une plus grande flexibilité que les enseignes traditionnelles et permettent de diffuser différents contenus à partir d'un même support.

EXEMPLE D'ENTREPRISE :

L'entreprise **Daktronics** développe des technologies d'affichage numérique et des écrans DEL utilisés dans les espaces publics, les centres commerciaux et les installations sportives (www.daktronics.com).

UTILISATION DE SYSTÈMES DE GESTION DE CONTENU POUR L'AFFICHAGE NUMÉRIQUE

Les enseignes numériques sont de plus en plus intégrées à des plateformes de gestion de contenu permettant de contrôler les messages affichés à distance. Ces systèmes permettent aux organisations de programmer, modifier et diffuser des contenus visuels sur plusieurs écrans à partir d'une interface centralisée.

Cette approche facilite la gestion de réseaux d'enseignes numériques et permet d'adapter les contenus en fonction du moment de la journée, de l'emplacement ou des événements.

EXEMPLE D'ENTREPRISE :

La plateforme **Scala**, spécialisée dans les solutions d'affichage numérique, permet de gérer et de diffuser du contenu sur des réseaux d'écrans dans différents environnements commerciaux et publics (scala.com).

UTILISATION D'OUTILS NUMÉRIQUES DANS LA CONCEPTION ET LA FABRICATION DES ENSEIGNES

Les entreprises du secteur utilisent de plus en plus des logiciels de conception assistée par ordinateur (CAO) et des technologies de fabrication numérique pour concevoir et produire des enseignes. Ces outils permettent notamment de simuler l'apparence des enseignes, de préparer les fichiers de production et d'optimiser certaines étapes de fabrication.

Les technologies de fabrication numérique, comme les machines de découpe CNC, la découpe laser ou l'impression grand format, permettent de produire des éléments visuels avec une grande précision et d'automatiser certaines opérations de production.

L'intégration de ces outils numériques contribue à améliorer la précision des opérations, à réduire les délais de production et à faciliter la personnalisation des enseignes.

Certaines plateformes d'affichage numérique intègrent également des outils d'analyse de données et d'IA permettant d'adapter automatiquement les contenus diffusés en fonction du contexte ou des comportements observés.

EXEMPLE D'ENTREPRISE :

Le logiciel **CorelDRAW Graphics Suite** est largement utilisé dans l'industrie de la signalisation pour la conception graphique et la préparation des fichiers de production (www.coreldraw.com).

PUBLICITÉ PAR AFFICHAGE

Dans le secteur de la publicité par affichage, les pratiques numériques émergentes reposent principalement sur le développement de l'affichage numérique, sur l'automatisation de l'achat d'espaces publicitaires et sur l'utilisation de données contextuelles pour adapter les campagnes en temps réel. Ces innovations contribuent à transformer la publicité extérieure en un média plus flexible, interactif et basé sur les données.

Tendances et pratiques numériques émergentes

Le secteur de la publicité par affichage connaît une transformation importante sous l'effet du développement de l'affichage numérique et de l'intégration de technologies permettant d'adapter les messages publicitaires en fonction des données et du contexte.

CROISSANCE DE L’AFFICHAGE NUMÉRIQUE (DIGITAL OUT-OF-HOME – DOOH)

L'affichage numérique connaît une croissance importante dans plusieurs marchés internationaux. Contrairement aux panneaux d'affichage traditionnels, les écrans numériques permettent de diffuser des contenus dynamiques et de modifier rapidement les messages publicitaires.

Ces technologies offrent également la possibilité de diffuser plusieurs campagnes successivement sur un même écran, ce qui permet d'optimiser l'utilisation des espaces publicitaires.

EXEMPLE D'ENTREPRISE :

L'entreprise **JCDecaux**, l'un des principaux acteurs mondiaux de la publicité extérieure, déploie des réseaux d'affichage numérique dans de nombreuses villes afin de diffuser des campagnes publicitaires dynamiques (www.jcdecaux.com).

PUBLICITÉ PROGRAMMATIQUE DANS L’AFFICHAGE EXTÉRIEUR

Les technologies numériques permettent désormais d'automatiser l'achat d'espaces publicitaires dans les réseaux d'affichage numérique. Cette approche, appelée programmatic DOOH, permet aux annonceurs d'acheter et de gérer des campagnes d'affichage en temps réel à partir de plateformes numériques.

Les campagnes peuvent ainsi être diffusées automatiquement en fonction de différents paramètres, comme l'emplacement, l'heure de la journée ou certaines conditions contextuelles.

EXEMPLE D'ENTREPRISE :

La plateforme Broadsign permet de gérer et d'automatiser la diffusion de campagnes publicitaires sur des réseaux d'affichage numérique (broadsign.com).

UTILISATION DE DONNÉES CONTEXTUELLES POUR ADAPTER LES CAMPAGNES

L'intégration de données contextuelles permet d'adapter les messages publicitaires diffusés sur les écrans numériques en fonction de différents facteurs, comme la météo, l'heure de la journée, le trafic ou certains événements.

Ces technologies permettent de diffuser des messages plus pertinents pour les audiences et d'améliorer l'efficacité des campagnes publicitaires.

EXEMPLE D'ENTREPRISE :

L'entreprise **Clear Channel Outdoor** utilise des technologies permettant d'intégrer différentes sources de données afin d'adapter les campagnes d'affichage numérique en fonction du contexte (www.clearchanneloutdoor.com).

DÉVELOPPEMENT DES OUTILS DE MESURE D'AUDIENCE ET D'ANALYSE DES PERFORMANCES

Les technologies numériques permettent désormais de mesurer plus précisément l'exposition des campagnes d'affichage et d'analyser leur performance. Les entreprises du secteur utilisent différentes sources de données, comme les données de mobilité, les capteurs de fréquentation ou certaines données anonymisées provenant d'appareils mobiles, afin d'estimer l'audience des écrans et d'évaluer l'efficacité des campagnes publicitaires.

Ces outils permettent aux annonceurs de mieux comprendre l'impact de leurs campagnes et d'optimiser leurs stratégies d'affichage en fonction des performances observées.

EXEMPLE D'ENTREPRISE :

L'entreprise **Vistar Media** développe des solutions technologiques permettant de planifier, diffuser et mesurer des campagnes publicitaires dans les réseaux d'affichage numérique à partir de données d'audience et d'outils d'analyse avancés. (www.vistarmedia.com).





CHAPITRE

LES ÉTUDES DE CAS

8



CHAPITRE 8

Les études de cas

ÉTUDES DE CAS : DIFFÉRENTES TRAJECTOIRES DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Les études de cas présentées dans ce chapitre illustrent différentes trajectoires de transformation numérique observées dans l'industrie des communications graphiques au Québec. Bien que ces entreprises évoluent dans des sous-secteurs variés — impression, affichage, design graphique, édition et agences de communication —, leurs expériences font ressortir plusieurs enseignements communs sur la façon dont les organisations du secteur abordent leur transformation :

1. LA CENTRALISATION DES OPÉRATIONS DEVIENT UN LEVIER CLÉ DE PERFORMANCE

Plusieurs entreprises ont entrepris l'implantation de systèmes structurants, comme des ERP ou des plateformes intégrées, afin de centraliser leurs données et de mieux coordonner leurs opérations. Ces solutions permettent de relier des fonctions auparavant dispersées — estimation, production, facturation ou suivi des projets — et de soutenir une prise de décision plus rapide et plus éclairée.

2. LA DONNÉE S'IMPOSE PROGRESSIVEMENT COMME UN ACTIF STRATÉGIQUE

Au-delà de l'automatisation des processus, plusieurs entreprises cherchent désormais à mieux exploiter leurs données pour comprendre leur performance, analyser la rentabilité de leurs mandats ou orienter leurs décisions d'affaires. Cette évolution marque un passage progressif vers des organisations davantage « data-driven ».

3. L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE COMMENCE À TRANSFORMER CERTAINES PRATIQUES

Dans les agences de communication et les organisations médiatiques notamment, l'IA est utilisée pour accélérer certaines tâches d'analyse ou de production de contenu. Dans la majorité des cas observés, elle est envisagée comme un outil d'augmentation du travail humain, permettant de libérer du temps pour les activités à plus forte valeur ajoutée.

4. LES SOLUTIONS NUMÉRIQUES SUR MESURE DEMENTENT FRÉQUENTES

Plusieurs entreprises privilégient le développement d'outils adaptés à leur réalité plutôt que l'adoption de solutions entièrement standardisées. Cette approche permet de mieux refléter la complexité des opérations et de soutenir des modèles d'affaires spécifiques, particulièrement dans les entreprises de production ou de services spécialisés.

5. LE FACTEUR HUMAIN RESTE DÉTERMINANT DANS LA RÉUSSITE DES TRANSFORMATIONS

Enfin, les études de cas montrent que la réussite d'un projet numérique dépend autant de la gestion du changement, de la formation et du développement des compétences que du choix des technologies elles-mêmes. Les organisations qui réussissent leur transformation sont souvent celles qui accompagnent activement leurs équipes dans l'adoption de nouvelles pratiques.

COOPÉRATIVE NATIONALE DE L'INFORMATION INDÉPENDANTE (CN2I)

Cette étude de cas présente comment la Coopérative nationale de l'information indépendante (CN2i) a transformé son environnement numérique en adoptant la plateforme infonuagique Arc XP, développée par le Washington Post.

ENSEIGNES AMTECH SIGNATURE

Cette étude de cas présente comment Enseignes AMTECH Signature, spécialisée en solutions de signalisation sur mesure, a entrepris de structurer le suivi de ses projets grâce à une solution numérique développée à partir de Google Workspace.

JOURNAL MÉTRO

Cette étude de cas présente comment le journal Métro a relancé ses activités sous une forme entièrement numérique en intégrant l'intelligence artificielle pour soutenir la production de contenus journalistiques.

LES EMBALLAGES PICKPACK

Cette étude de cas présente comment l'entreprise Les emballages PickPack a développé un modèle d'emballage réutilisable reposant sur une infrastructure numérique permettant de suivre la circulation, l'utilisation et le retour des sacs.

LG2

Cette étude de cas présente comment LG2, agence de publicité québécoise reconnue, explore l'intégration de l'intelligence artificielle afin de soutenir la créativité, l'analyse stratégique et l'efficacité de ses équipes.

MARQUIS

Cette étude de cas présente comment MARQUIS, entreprise spécialisée en impression de livres et en logistique intégrée, aborde sa transformation numérique en mettant la gestion du changement et le développement des compétences au cœur de ses initiatives.

PDI SOLUTIONS GRAND FORMAT

Cette étude de cas présente comment PDI Solutions Grand Format, spécialisée en impression numérique grand format, a entrepris une transformation de ses opérations en intégrant la solution Lift ERP, conçue pour l'industrie de l'imprimerie.

PRO-ACTIF

Cette étude de cas présente comment le studio de graphisme Pro-Actif a revu son environnement numérique en adoptant Google Workspace afin de regrouper ses outils de communication, de collaboration et de gestion documentaire.

TURGEON — SOLUTIONS D'AFFICHAGE

Cette étude de cas présente comment Turgeon — Solutions d'affichage, entreprise spécialisée en affichage publicitaire et communication visuelle, a structuré sa croissance grâce à l'implantation d'un ERP adapté à son secteur.

La Coopérative nationale de l'information indépendante (CN2i)

UNE PLATEFORME POUR GAGNER EN AGILITÉ ET EN COMPÉTENCES

L'intégration d'Arc XP du Washington Post comme levier de transformation

CN2i (Coopérative nationale de l'information indépendante) est une coopérative de solidarité qui regroupe six quotidiens régionaux du Québec (Le Droit, Le Soleil, Le Nouvelliste, Le Quotidien, La Tribune et La Voix de l'Est). Née en décembre 2019 à la suite de la reprise des actifs de Groupe Capitales Médias, elle a pour mission d'assurer la pérennité de l'information régionale et de préserver l'indépendance des salles de rédaction, dans un contexte de fortes pressions économiques sur la presse écrite. L'organisation compte aujourd'hui un peu plus de 200 employé-e-s.

QUAND LE MODÈLE TRADITIONNEL ATTEINT SES LIMITES

La transition numérique de CN2i s'est amorcée dès 2020 et s'est accélérée avec la pandémie, alors que l'organisation est passée d'une impression six jours sur sept à un modèle prioritairement numérique. Rapidement, l'activité d'impression devenait non viable, principalement en raison des coûts élevés de distribution, alors que le volume d'abonnements à la livraison papier diminuait. Les éditions papier ont pris fin le 30 décembre 2023, faisant de CN2i une organisation 100 % numérique, à l'exception de quelques magazines d'affaires.

Sur le plan technologique, la solution de gestion de contenu alors en place constituait un goulot d'étranglement. Les flux de travail exigeaient des transferts manuels entre le système d'impression et la plateforme numérique, ce qui ralentissait la production et multipliait les risques d'erreur. De plus, en tant que principal client de son fournisseur, CN2i devait financer elle-même chaque nouveau développement de fonctionnalités, ce qui limitait sa capacité d'innover rapidement.

Face à ces contraintes opérationnelles et financières, l'organisation devait repenser en profondeur son environnement numérique afin de gagner en agilité et de soutenir un modèle d'affaires désormais centré sur le numérique.

CHOISIR ARC XP : UN LEVIER D'AGILITÉ ET DE COMPÉTENCES

Après une phase de recherche et d'analyse, CN2i a choisi d'intégrer **Arc XP**, une solution infonuagique en mode SaaS (Software as a Service) développée par le Washington Post. Ce choix reposait sur plusieurs critères : la robustesse de la solution, son modèle infonuagique, l'accès à une feuille de route de développement partagée et une infrastructure bâtie sur AWS, garantissant performance et évolutivité. Utilisée par près de 2 500 clients commerciaux à travers le monde, Arc XP offrait également un écosystème éprouvé.

Le calendrier d'intégration s'est déroulé de façon progressive : sélection de la plateforme en 2021, lettre d'intention au début de 2022, phase de découverte (discovery) avec le partenaire Wizeline à l'été 2022, tests en parallèle à l'automne, puis bascule complète (big flip) le 18 avril 2023. Aujourd'hui, CN2i évalue sa satisfaction à 8/10 et estime utiliser environ 70 à 75 % des capacités de la plateforme, la principale limite étant la disponibilité des ressources internes.

Comme le souligne monsieur Marc Gendron, éditeur et directeur principal, auditoires et plateformes de CN2i : « Avec Arc XP, on ne paie plus pour développer une fonctionnalité à la pièce. On s'appuie sur une feuille de route partagée, financée par une large base de clients, et ça change complètement notre capacité d'évoluer rapidement. »

Au-delà de la technologie, le choix d'Arc XP a servi de cadre pour structurer l'apprentissage et soutenir le développement des compétences numériques au sein des équipes.

**LES COOPS
DE L'INFORMATION**
leDroit leNouvelliste
laVoixdel'Est laTribune
leSoleil leQuotidien

DES IMPACTS STRUCTURANTS SUR LES OPÉRATIONS ET LES ÉQUIPES

L'intégration de la plateforme s'est accompagnée d'une réorganisation majeure des flux de travail. Une équipe d'édition centralisée à l'échelle du réseau a remplacé les équipes par marché, générant des gains d'efficacité et une plus grande cohérence dans la production et la distribution de contenu. Par ailleurs, plusieurs éditeurs ont été reconvertis en journalistes de terrain afin de produire davantage de contenu original.

Ce changement n'a pas été sans défis. La fin de l'impression a entraîné un programme de réduction des effectifs, rendant la gestion du changement d'autant plus cruciale. Toutefois, la plateforme a aussi facilité l'adaptation en offrant un environnement commun, structurant les pratiques et soutenant l'apprentissage.

Le dirigeant résume ainsi cette dimension humaine :

« Devenir 100 % numérique, ce n'était pas qu'une décision technologique : ça a obligé à revoir nos façons de faire et à reconfigurer des rôles. La plateforme a servi de cadre pour apprendre, s'adapter et monter en compétences au fil du projet. »

DES IMPACTS DIRECTS SUR LE MODÈLE D'AFFAIRES ET L'EXPÉRIENCE

Arc XP a permis à CN2i d'explorer de nouvelles opportunités commerciales. La flexibilité de la plateforme favorise entre autres le prototypage rapide. Par exemple, une fonctionnalité de sondage quotidien a été développée en quelques semaines et recueille désormais entre 8 000 et 9 000 réponses par jour, stimulant l'engagement des utilisateurs et utilisatrices.

La donnée occupe désormais un rôle central. CN2i travaille à la personnalisation de son contenu et de ses offres afin d'améliorer la conversion, avec l'objectif de passer de promotions génériques à des propositions ciblées selon le comportement de ses lectorats. Cette approche soutiendra également une nouvelle proposition de valeur publicitaire, mettant de l'avant une audience de qualité — des abonné·e·s sérieux et payants — et soulignant l'impact économique local des investissements publicitaires.

Ces leviers contribueront à repositionner CN2i non seulement comme un producteur de contenu, mais comme une organisation capable de créer de la valeur à partir de ses données et de son audience.

UNE MATURITÉ EN PROGRESSION ET UN REGARD VERS L'AVENIR

CN2i décrit sa maturité numérique à l'étape de « l'adolescence » : une base solide, mais un besoin constant de développer de nouvelles compétences et de s'adapter à un environnement en évolution rapide. Selon son directeur principal, auditoires et plateformes, la base est solide, mais ils doivent continuer à développer leurs compétences et leurs réflexes, parce que tout évolue en continu.

L'intelligence artificielle illustre bien cette dualité. Perçue comme une menace lorsque les grands modèles de langage récupèrent le contenu sans compensation, elle est aussi testée comme outil, notamment grâce à l'AI Editor intégré à Arc XP pour soutenir l'efficacité interne (suggestions de titres, balises, etc.). La différenciation repose alors sur la responsabilité humaine et le journalisme authentique.

En misant sur une plateforme robuste et sur le développement continu des compétences de ses équipes, CN2i démontre qu'une transformation numérique réussie n'est pas un projet ponctuel, mais une trajectoire d'apprentissage, d'agilité et d'innovation durable.



Propos tirés d'une entrevue avec
monsieur Marc Gendron,
éditeur et directeur principal, auditoires et plateformes,
Coopérative nationale de l'information indépendante (CN2i)

Pour en savoir davantage sur C2Ni :
lesoleil.com et **fondation.lescoops.ca**
Entrevue réalisée le 21 janvier 2026



Enseignes AMTECH Signature

UNE SOLUTION NUMÉRIQUE SUR MESURE DÉVELOPPÉE À PARTIR DE GOOGLE WORKSPACE

Enseignes AMTECH Signature offre des solutions d'affichage sur mesure, de la conception à la fabrication et à l'installation. Ses projets s'étendent de l'affichage extérieur et intérieur à l'affichage numérique pour des organisations municipales et commerciales.

L'entreprise se positionne comme un partenaire-conseil en signalisation, avec l'objectif d'aider sa clientèle à améliorer ou renouveler son image de marque. L'organisation résume d'ailleurs cette intention par une promesse simple, qui lui tient à cœur : prendre soin de l'image de ses clients. Fondée en 2017, Enseignes AMTECH Signature compte maintenant une équipe d'une dizaine de personnes.



UN BESOIN DE CLARTÉ ET DE CONTINUITÉ DANS LE SUIVI DES PROJETS

L'équipe gère quotidiennement un volume important de dossiers simultanément. Chaque projet implique des informations techniques, des validations, des suivis auprès de fournisseurs, des demandes de permis municipaux ainsi que des devis et des factures. Dans ce contexte, la dispersion de l'information et des communications entre plusieurs supports augmente le risque de perdre le fil.

Au cours des dernières années, l'entreprise s'appuyait sur une plateforme pour automatiser certains volets administratifs, dont la création de devis et le suivi de la facturation. Toutefois, cette solution, qui ne permettait pas de rassembler l'information au même endroit, n'offrait pas une vue d'ensemble des projets. Avec l'évolution des besoins et des projets à gérer, cette solution est donc devenue insuffisante.

Lucie Lemay, présidente d'Enseignes AMTECH Signature, résume ainsi l'intention derrière la démarche : *« L'idée, c'était vraiment d'avoir quelque chose de complet, adapté à notre réalité, qui nous permette de voir clair dans nos projets et de garder une vue d'ensemble, peu importe où l'on en est. »*

C'est dans ce contexte que l'organisation a amorcé la recherche d'un outil numérique conçu pour la gestion de ses projets.

UN CHOIX SUR MESURE À PARTIR D'OUTILS ACCESSIBLES

En collaboration avec son fournisseur TI, **TREXCEL**, l'entreprise retient une solution numérique sur mesure bâtie à partir de Google Sheets et enrichie par **Google Apps Script**, qui ajoute des automatisations par programmation.

Ce choix permet d'éviter les coûts et la lourdeur de solutions plus complexes, tout en épousant les façons de faire de l'entreprise. Il limite aussi la dépendance à des plateformes qui forcent l'équipe à entrer dans un cadre préétabli, avec une séquence d'étapes et une logique de suivi difficile à adapter à des projets sur mesure.

UNE SOLUTION NUMÉRIQUE PENSÉE POUR SUIVRE, COORDONNER ET GARDER LE FIL

En travaillant étroitement avec son fournisseur TI, Enseignes AMTECH Signature précise la configuration de la solution et les repères qui guideront son utilisation. Cette dernière est maintenant finalisée et prête pour une implantation à venir.

La solution est pensée pour rassembler au même endroit les informations clés d'un dossier et offrir une lecture rapide de l'avancement des projets. Concrètement, chaque projet prend la forme d'une fiche qui regroupe les informations essentielles, comme le client, le type d'enseigne, les étapes à franchir, les dates d'échéance et les documents associés. L'outil permet ensuite de suivre l'état d'avancement en un coup d'œil, de repérer les dossiers à prioriser et de communiquer le même portrait à l'ensemble de l'équipe. Certaines actions se déclenchent automatiquement, par exemple la mise à jour d'un statut, la génération d'un résumé de suivi ou l'envoi d'un rappel lorsqu'une étape approche. Des tableaux de bord ont également été développés pour présenter la performance des projets.

Au-delà de la centralisation, la solution vise surtout à rendre le suivi plus simple à partager et plus facile à reprendre d'une personne à l'autre. Elle aide l'équipe à travailler avec des repères communs. Comme le mentionne madame Lemay :

«L'objectif, ce n'est pas seulement d'avoir l'information, mais que tout l'équipe travaille avec la même, au bon moment. L'outil est pensé pour soutenir cette façon de faire et accompagner l'évolution de l'entreprise, pour organiser le travail au quotidien sans l'alourdir.»

DES RETOMBÉES ANTICIPÉES

Avec l'implantation à venir, l'entreprise anticipe des retombées positives à court et moyen terme.

À court terme, Enseignes AMTECH Signature vise un suivi plus lisible, plus constant et moins dépendant d'une personne ou d'un support. Une meilleure vue d'ensemble devrait réduire les oublis, limiter les erreurs de coordination et faciliter le passage d'un-e intervenant-e à l'autre.

À moyen terme, la solution ouvre aussi la voie à des tableaux de bord plus précis, construits à partir d'indicateurs adaptés à l'entreprise. L'intention consiste à suivre plus systématiquement l'avancement des projets ainsi qu'à respecter certains délais et des repères de performance opérationnelle afin de soutenir la prise de décision.

Ces gains devraient également se refléter dans l'expérience client. Une information plus claire et plus accessible permet de répondre plus rapidement, avec un meilleur contexte, et d'assurer une continuité dans les échanges.

UNE ÉVOLUTION NUMÉRIQUE PROGRESSIVE

Pour Enseignes AMTECH Signature, la solution sur mesure ne représente pas une finalité. Elle s'inscrit plutôt comme une étape charnière, appelée à évoluer avec l'entreprise. À la fin de l'appropriation de la solution par l'équipe, la direction souhaite affiner les indicateurs, ajuster certaines automatisations et renforcer les repères communs qui soutiennent le suivi au quotidien.



Propos tirés d'une entrevue avec
madame Lucie Lemay,
présidente, Enseignes AMTECH Signature

Pour en savoir davantage sur l'entreprise :
www.amtechsignature.com
Entrevue réalisée le 20 janvier 2026

Journal Métro

Métro

QUAND L'IA REDONNE DU TEMPS AU JOURNALISME : LA RENAISSANCE NUMÉRIQUE DU JOURNAL MÉTRO

Le journal *Métro* a été relancé le 1er octobre 2025 comme publication exclusivement numérique, avec une focalisation sur le marché de **Montréal** (www.journalmetro.com) et de **Québec** (www.metroquebec.com). Le 11 août 2023, le groupe Métro Média, alors éditeur d'une quinzaine de journaux dans des arrondissements de l'île de Montréal et dans la région de Québec, avait annoncé l'interruption immédiate de ses activités. L'entreprise comptait encore 70 employé·e·s, dont une trentaine de journalistes, après plusieurs vagues de départs survenues.

UN VIRAGE STRATÉGIQUE PORTÉ PAR LE NUMÉRIQUE ET L'IA

Depuis sa relance, le journal *Métro* assume un positionnement audacieux : **joindre les lecteurs là où ils se trouvent**, notamment sur les plateformes sociales, tout en intégrant l'intelligence artificielle de façon structurée pour automatiser certains contenus de routine et redonner du temps au travail journalistique à forte valeur ajoutée.

À la tête de cette relance, monsieur Olivier Robichaud, rédacteur en chef, a pour mandat de rebâtir une salle de rédaction, de définir de nouveaux processus de production de l'information et de repositionner la marque dans un écosystème médiatique en profonde mutation.

La mission demeure toutefois inchangée : être un pilier de l'information locale et hyperlocale, en offrant un journalisme accessible, pertinent et incarné, adapté aux nouvelles habitudes de consommation de l'information.

LE POINT DE DÉPART : REPENSER LE MODÈLE SANS REPARTIR DE ZÉRO

Dès le départ, une chose est claire : le retour du journal *Métro* ne peut pas reproduire le modèle d'hier. Le journal ne revient pas sous sa forme papier traditionnelle. Le nouveau journal *Métro* sera **numérique par essence**, et ses principaux vecteurs de diffusion seront les réseaux sociaux.

La relance s'appuie sur une réflexion stratégique profonde : comment produire plus d'informations locales de qualité, avec moins de ressources, tout en joignant les citoyen·e·s là où on les trouve déjà ?

Pour son rédacteur en chef, la réponse passe par un repositionnement fondamental du rôle des journalistes et par l'intégration réfléchie de l'intelligence artificielle (IA). L'IA ne devient pas un substitut, mais **un levier d'efficacité** permettant de redonner du temps aux équipes pour se concentrer sur ce qui fait la valeur ajoutée du journalisme : enquêter, expliquer, contextualiser et interagir avec la communauté.

UNE SALLE DE RÉDACTION AUGMENTÉE PAR L'IA

Au cœur du nouveau modèle du journal *Métro* se trouve un outil d'IA sur mesure, branché sur ChatGPT, qui automatise la rédaction d'articles simples à partir de communiqués de presse et de sources prédéfinies. Concrètement, l'outil scrute en continu des sources ciblées. Lorsqu'un nouveau document est détecté, l'IA génère automatiquement un article selon des règles journalistiques prédéfinies. Le texte est ensuite envoyé dans le système de gestion de contenu (CMS), où il est pris en charge par un éditeur humain. Cette personne révisé le contenu, vérifie les faits à partir de la source originale, ajoute du contexte au besoin, puis procède à la publication.

Ce processus permet de passer d'un maximum humain d'environ 7 articles par jour à 20 à 25 articles quotidiens avec l'appui de l'IA. Mais surtout, il libère un temps précieux pour les journalistes. Comme le souligne monsieur Robichaud :

«L'utilisation la plus optimale de l'IA, ce n'est pas d'éliminer des journalistes, c'est de les dédouaner du travail "plate" pour leur permettre de se consacrer au contenu à grande valeur ajoutée.»

Ainsi, l'IA devient **un outil d'augmentation**, et non de remplacement.

DU JOURNALISME D'ABORD SOCIAL (SOCIAL-FIRST)

La transformation ne s'arrête pas à l'automatisation des tâches de routine. Elle touche aussi le cœur de la stratégie éditoriale : les réseaux sociaux deviennent le point de départ du travail journalistique. Comme l'explique monsieur Robichaud : « *Ce ne sera pas un mode où on écrit d'abord pour le site Web. L'essentiel du travail se passe sur les réseaux sociaux, et à partir de là, on produit le contenu pour le site.* »

Au fur et à mesure que de nouveaux journalistes s'ajouteront à l'équipe, les événements seront couverts de plus en plus en direct sur les plateformes sociales (vidéos, publications, tweets, stories). Et à partir de ce contenu, les articles pour le site Web seront produits. Ce renversement de logique favorise une information plus rapide, une relation plus directe avec le lectorat et un journalisme plus incarné. Comme le résume monsieur Robichaud : « *On veut que les journalistes soient présents, incarnés, qu'on voie leur personnalité. Qu'ils expliquent pourquoi c'est important pour toi, parce que ça fait des années qu'ils couvrent le sujet.* »

Chaque journaliste est ainsi encouragé à mettre de l'avant sa personnalité, son expertise et sa compréhension des enjeux. Le ton devient plus humain, plus accessible, tout en demeurant rigoureux.

UN MODÈLE D'AFFAIRES REPENSÉ

La relance du journal *Métro* repose sur un modèle hybride structuré autour de quatre piliers : la publicité traditionnelle, le contenu commandité, les abonnements payants (en cours de déploiement) et des services aux entreprises. Ce modèle vise à réduire la dépendance à une seule source de revenus et à assurer une plus grande stabilité financière à long terme. Pour la première fois, *Métro* mise aussi directement sur ses lectrices et lecteurs comme partenaires de sa viabilité.

DIFFÉRENCIATION ET CADRE ÉTHIQUE

L'intégration de l'IA au journal *Métro* s'accompagne d'une politique publique claire sur son utilisation. Les données sont anonymisées et agrégées. Aucune information personnelle n'est transmise directement à un outil d'IA sans le consentement des utilisateurs.

En comparaison avec certains sites de type « fermes à contenu IA », qui publient des textes générés automatiquement sans encadrement journalistique, le journal *Métro* se distingue par une approche structurée et responsable. D'une part, l'IA est utilisée à partir de sources prédéfinies et elle ne sert pas à reproduire le contenu d'autres médias. D'autre part, chaque texte produit passe par **une étape de révision** : un-e journaliste vérifie l'information à partir de la source, ajuste le texte au besoin, ajoute du contexte, puis approuve la publication.

Cette combinaison — transparence, protection des données et validation humaine systématique — permet au journal *Métro* d'intégrer l'IA comme levier d'efficacité tout en maintenant les standards d'un média crédible.

MATURITÉ NUMÉRIQUE ET AVENIR

Sur une échelle de 1 à 10, le journal *Métro* se positionne à **7/10** en maturité numérique. Ses forces résident dans l'audace de son positionnement, l'intégration structurée de l'IA et une stratégie résolument orientée vers les réseaux sociaux. Ses limites tiennent surtout à certains outils hérités du passé, notamment le site Web, encore en évolution. La priorité stratégique demeure claire : **embaucher davantage de journalistes**, puisque si l'IA est un moteur, l'humain reste la boussole. À plus long terme, la vision est de bâtir un média local fort, viable et incarné, capable de se déployer dans d'autres marchés tout en demeurant fidèle à sa raison d'être : **servir la démocratie locale**.



Propos tirés d'une entrevue avec
monsieur Olivier Robichaud,
rédacteur en chef, Journal Métro

Pour en savoir davantage sur le journal *Métro* :
www.journalmetro.com
Entrevue réalisée le 25 novembre 2025



Les emballages PickPack



TRANSFORMER L'EMBALLAGE EN SERVICE CIRCULAIRE NUMÉRIQUE

Dans un secteur historiquement structuré autour de la fabrication et de la distribution d'emballages à usage unique, l'entreprise appelée **Les emballages PickPack** propose un changement de paradigme où l'emballage n'est plus un simple contenant consommable, mais un actif réutilisable intégré à une infrastructure numérique.

Fondée par Jade Trépanier et son frère Vincent, l'entreprise prend forme lorsque Jade découvre un modèle d'emballage circulaire déjà utilisé en Europe. Elle constate qu'aucune solution comparable n'existe alors au Canada. L'entreprise se développe ainsi autour d'une offre locale d'emballages réutilisables, appuyée par une solution numérique pour gérer le service.

Aujourd'hui, Les emballages PickPack compte quatre personnes, dont un développeur à temps plein, et dessert plus de 80 clients commerciaux.

UN MODÈLE D'AFFAIRES BASÉ SUR LA CIRCULARITÉ ET LA DONNÉE

Le cœur du modèle de PickPack repose sur la circulation d'emballages réutilisables et traçables. Contrairement aux modèles traditionnels où l'emballage est utilisé une seule fois, les sacs de PickPack sont récupérés, inspectés, puis réintroduits dans le service.

Cette réalité transforme profondément les besoins opérationnels. L'emballage devient un actif dynamique, dont il faut suivre le nombre d'utilisations, l'état, le statut logistique, les retours, de même que les incitatifs qui y sont associés. Sans infrastructure numérique adaptée, un tel modèle serait difficilement fonctionnel à grande échelle.

UNE INFRASTRUCTURE TECHNOLOGIQUE DÉVELOPPÉE À L'INTERNE

Pour soutenir le modèle circulaire, PickPack a développé deux outils numériques à l'interne :

1. Une application intégrée aux plateformes transactionnelles de ses clients commerciaux

L'entreprise a conçu une application qui ajoute l'option PickPack directement dans l'environnement Shopify de ses clients. L'objectif est simple : permettre au client final (la personne qui consomme) de choisir PickPack au moment de sa commande, sans rupture dans l'expérience d'achat et en respectant l'identité visuelle du site.

Le développement à l'interne facilite l'ajustement rapide des intégrations et la gestion des mises à jour des plateformes. Il permet aussi de traiter les cas particuliers liés aux produits volumineux et de maintenir la stabilité technique. Comme le souligne Jade Trépanier, cofondatrice de l'entreprise :

« Il y a toujours des mises à jour et des cas particuliers. Avoir quelqu'un à l'interne nous permet d'ajuster vite et de garder une intégration stable. »

2. Un ERP conçu pour le modèle circulaire

Les systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) traditionnels sont généralement conçus pour des flux à sens unique où les produits sortent de l'inventaire et ne reviennent pas. Or, dans le modèle de PickPack, les emballages reviennent constamment dans le système.

Pour répondre à cette réalité, l'entreprise a développé un ERP conçu pour gérer ces allers-retours. La solution développée regroupe au même endroit le suivi des commandes, la gestion des inventaires en circulation, la traçabilité des emballages, l'analyse des retours et des indicateurs liés à l'adoption du service.

Ce système de suivi permet de considérer l'emballage comme un actif, avec des données concrètes sur son utilisation, son état et sa remise en circulation.

LES DONNÉES AU SERVICE DE L'OPTIMISATION ET DE LA CROISSANCE

La collecte et l'analyse des données orientent les décisions entourant l'évolution du modèle. Elles permettent d'abord de lire correctement la performance, en distinguant une baisse d'adoption d'une baisse du volume de commandes. Elles servent ensuite à améliorer le déploiement, en ajustant la façon dont l'option PickPack est présentée au moment de l'achat et en mesurant l'utilisation des incitatifs au retour. Enfin, elles éclairent le développement, en identifiant les profils des clientèles les plus réceptives et en priorisant les marchés à développer.

Un portail client-e destiné aux détaillants donne aussi accès à des mesures comme les quantités utilisées et le taux d'adoption. Cette visibilité facilite le suivi côté client-e et appuie une relation plus transparente

L'offre de PickPack ne se limite pas aux emballages réutilisables. Elle comprend aussi un accompagnement fondé sur des outils numériques et des données de suivi.

UN DÉVELOPPEMENT PROGRESSIF DES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES

Le développement de l'application PickPack, qui s'intègre à la plateforme Shopify de ses clients commerciaux, s'est fait par étapes. Après une première version réalisée à l'externe, l'entreprise a choisi d'intégrer progressivement cette compétence à l'interne. Pour ce faire, elle a d'abord collaboré avec des stagiaires pour certaines refontes, avant d'embaucher une ressource spécialisée.

Plusieurs raisons expliquent ce choix. L'entreprise cherchait davantage d'autonomie, un rythme d'amélioration plus soutenu, une meilleure maîtrise de la propriété intellectuelle et une capacité d'adaptation continue aux besoins du marché.

L'innovation chez PickPack ne repose donc pas uniquement sur le matériau réutilisable, mais aussi sur l'intégration des compétences numériques dans la façon dont le service est conçu et géré.

UNE MESURE DE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL

Les emballages PickPack développe une mesure d'impact fondée sur l'analyse du cycle de vie des emballages. Cette mesure permettra de quantifier les émissions évitées et de fournir à ses clients commerciaux des estimations automatisées, basées sur les données d'utilisation du service.

L'entreprise envisage aussi le développement d'une application mobile qui permettrait aux utilisateur-trice-s de visualiser le nombre de réutilisations d'un sac et les principales étapes de son parcours.

À terme, cette démarche rend l'impact environnemental du modèle circulaire plus visible et plus facile à documenter, alors que le secteur adopte progressivement des pratiques plus durables.

UNE ILLUSTRATION D'INNOVATION POUR LE SECTEUR DE L'EMBALLAGE

Le cas de l'entreprise PickPack montre que l'innovation dans le secteur de l'emballage ne passe pas uniquement par de nouveaux matériaux. Elle tient aussi à la capacité de mettre en place un modèle circulaire soutenu par des solutions numériques, qui incluent :

- la traçabilité numérique des emballages;
- la gestion des retours et des réutilisations des sacs;
- l'analyse des données d'utilisation;
- l'automatisation de certaines tâches, comme le suivi des sacs, la mise à jour des statuts et la production d'indicateurs;
- le développement à l'interne d'outils technologiques.

En transformant l'emballage en service circulaire appuyé par une infrastructure numérique, l'entreprise illustre une voie d'évolution possible pour le secteur. Elle décrit une industrie où la performance environnementale et la performance technologique avancent ensemble.



Propos tirés d'une entrevue avec
madame Jade Trépanier,
cofondatrice, Les emballages PickPack

Pour en savoir davantage sur l'entreprise :
www.emballagepickpack.ca
Entrevue réalisée le 25 février 2026



LG2



ENCADRER L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE POUR ACCÉLÉRER LA CRÉATION HUMAINE

LG2 est la plus grande agence de création au Canada, avec des bureaux à Montréal, Québec et Toronto. Son offre couvre l'ensemble du parcours de marque, de la réflexion stratégique à la création publicitaire, en passant par la valorisation (branding) et le design, l'architecture, le marketing expérientiel, le contenu, la production, les données et la mesure de performance ainsi que l'expérience numérique, pour ne nommer que ceux-ci. Cette intégration des expertises lui permet d'assurer une continuité entre la stratégie, les idées créatives et leur déploiement dans des environnements numériques et médiatiques de plus en plus complexes.

Portée par une culture fondée sur l'empathie, le courage et l'excellence, LG2 accorde une attention soutenue à l'évolution de ses pratiques. Avec plus de 450 employé-e-s, l'agence joue aujourd'hui un rôle structurant dans l'écosystème créatif canadien.

Comme plusieurs organisations du secteur des communications, LG2 évolue dans un contexte où la créativité, la technologie et l'analyse des données se rencontrent de plus en plus étroitement. L'émergence rapide de l'intelligence artificielle (IA) générative s'inscrit dans cette transformation plus large, qui modifie progressivement la manière de concevoir, produire et diffuser les contenus créatifs.

L'IA COMME ACCÉLÉRATEUR DE LA CRÉATIVITÉ

L'arrivée de l'IA générative à la fin de 2022 a marqué un tournant pour le secteur publicitaire. Chez LG2, cette évolution a rapidement soulevé une question de fond : comment intégrer ces nouveaux outils sans déplacer ce qui fait la valeur du travail créatif?

L'agence n'a pas abordé cette transformation comme une mode passagère ni comme un changement qui viendrait reléguer l'humain à l'arrière-plan. Elle y a plutôt vu une façon d'outiller davantage ses équipes, tout en préservant ce qui constitue le cœur de son métier. La création demeure le moteur. Le jugement, la sensibilité et la responsabilité demeurent humains. L'IA intervient comme un accélérateur.

Avant d'intégrer plus largement l'IA générative à ses façons de faire, LG2 a pris le temps d'en explorer les possibilités, de tester différents outils et d'évaluer les usages compatibles avec ses standards de qualité. L'enjeu n'était pas seulement technologique. Il s'agissait aussi de déterminer comment intégrer cette capacité sans affaiblir la rigueur, ni la cohérence, ni la valeur créative des mandats réalisés.

Comme le résume Maxime St-Pierre, associé et vice-président exécutif, Technologie et IA :
«*Le moteur, c'est la création. Le carburant, ce sont les humains. L'IA, c'est un accélérateur.*»

ENCADRER L'USAGE PAR LA GOUVERNANCE ET L'ÉTHIQUE

Chez LG2, l'ouverture à l'innovation s'accompagne d'un besoin clair d'encadrement. L'agence a donc mis en place une **gouvernance interne** afin que l'usage de l'IA demeure cohérent avec ses responsabilités envers ses équipes, ses clients et les marques qu'elle accompagne.

Deux enjeux retiennent particulièrement l'attention : la **confidentialité** et la **propriété intellectuelle**. Comme plusieurs usages de l'IA reposent sur le traitement d'informations parfois sensibles, LG2 privilégie des environnements contrôlés et des outils jugés fiables afin d'éviter qu'une donnée interne ou qu'un client soient exposés dans des contextes publics ou insuffisamment sécurisés.

L'agence s'appuie aussi sur les règles existantes en matière de droit d'auteur, tout en reconnaissant que le cadre entourant certains contenus générés par l'IA continue d'évoluer. Cette part d'incertitude impose une approche prudente. L'IA n'est donc pas traitée comme un raccourci qui dispenserait l'humain des précautions habituelles, mais comme une pratique qui exige davantage d'attention, de discernement et de jugement.

Cette gouvernance ne vise pas à freiner l'expérimentation, mais à lui donner des repères clairs quant aux conditions d'usage, aux finalités recherchées et au niveau de responsabilité attendu.

L'IA EN PRATIQUE, ENTRE EXPLORATION INTERNE ET LIVRABLES CLIENTS

Chez LG2, les usages de l'IA ne sont pas envisagés sur un même plan. L'agence distingue clairement l'exploration interne des livrables destinés aux clients.

À l'interne, l'IA agit surtout comme un outil d'appui au travail créatif et stratégique. Elle peut servir à relancer une réflexion, à sortir de la page blanche, à organiser des pistes, à générer des variantes, à bâtir des tableaux d'inspiration ou *moodboards*, à résumer une masse d'informations ou à dégager rapidement une vue d'ensemble à partir de données plus complexes.

Dans certains cas, ces outils peuvent aussi soutenir la phase exploratoire des projets créatifs en permettant de générer rapidement plusieurs directions visuelles ou conceptuelles à partir d'une même idée de départ. Ces propositions ne sont pas utilisées telles quelles, mais elles peuvent nourrir la réflexion des équipes et accélérer les itérations créatives.

Cette logique se manifeste aussi dans des projets à faible risque, comme des contenus destinés aux communications internes. Une vidéo conçue pour un usage interne peut, par exemple, devenir un espace d'essai permettant de tester des approches et d'apprendre à encadrer l'outil sans exposer une marque à des enjeux publics ou juridiques.

Dès qu'il est question de livrables clients, la logique change. Les balises deviennent plus strictes, car les conséquences potentielles changent elles aussi d'échelle. Une campagne, un visuel et/ou un contenu diffusés publiquement engagent la perception de la marque, la réception par le public et la conformité aux attentes du client. Dans cet espace, la prudence relève d'une responsabilité professionnelle.

LA TRANSPARENCE ENVERS LES CLIENTS

La transparence envers les clients fait aussi partie intégrante de l'approche de LG2. Lorsque l'IA entre dans l'équation d'un mandat, le sujet est abordé avec le client en amont, dans une logique de partenariat.

L'agence explique ce qui est envisagé, ce que l'outil peut apporter, mais également les limites, les incertitudes et les risques qui y sont associés. Cette discussion permet de clarifier les attentes et d'ajuster l'approche selon le contexte propre à chaque organisation.

Tous les clients ne se situent pas au même endroit face à l'IA. Certains souhaitent l'explorer activement, alors que d'autres préfèrent conserver des approches plus conventionnelles. LG2 ajuste donc sa façon de faire quant au confort du client et à la nature du mandat, avec l'idée que l'innovation doit rester compatible avec la confiance.

DÉFIS, GAINS ET CONDITIONS D'USAGE

L'un des premiers constats formulés par LG2 concerne la rapidité avec laquelle l'écosystème de l'IA évolue. Les modèles se multiplient, les fonctionnalités changent rapidement et de nouveaux outils apparaissent en continu. Pour une agence, le défi n'est pas seulement de suivre le mouvement, mais de déterminer ce qui mérite réellement d'être testé, adopté ou laissé de côté.

À cela s'ajoute la question de la multiplication des outils et des licences. À long terme, il n'est ni réaliste ni souhaitable d'accumuler des licences pour chaque nouvel outil. Une certaine consolidation devient nécessaire pour maintenir une pratique cohérente et maîtrisée.

Sur le plan opérationnel, les gains observés concernent d'abord l'efficacité. Lorsqu'il faut traiter rapidement un volume important d'informations, produire des synthèses, structurer des idées ou générer des variations à partir d'une première piste, l'IA peut accélérer certaines étapes qui mobilisaient auparavant beaucoup plus de temps.

L'intérêt de l'IA se joue aussi sur le terrain créatif. Elle permet parfois d'explorer des directions qui auraient été difficiles à envisager dans un cadre de production plus traditionnel, notamment pour des raisons de délais ou de budget.

Ces possibilités demeurent toutefois indissociables du regard humain. Chez LG2, l'IA est envisagée comme un accélérateur du travail créatif plutôt que comme un substitut.

CONSTRUIRE UNE PRATIQUE DURABLE

Chez LG2, l'intégration de l'IA ne se résume pas à l'adoption de nouveaux outils. Elle suppose surtout une montée en compétences, une capacité de jugement et une appropriation progressive de nouvelles façons de travailler.

Cet apprentissage passe par l'expérimentation, les échanges entre équipes et le développement de réflexes concrets pour évaluer les résultats et déterminer dans quels contextes l'usage de l'IA est approprié.

Dans un secteur où les technologies évoluent rapidement, l'expérience de LG2 montre que l'intégration de l'IA repose moins sur la technologie elle-même que sur la capacité des organisations à développer une culture d'apprentissage et à encadrer l'innovation. La qualité des idées, le jugement humain et la responsabilité créative demeurent au cœur du métier.



Propos tirés d'une entrevue avec
monsieur Maxime St-Pierre,
associé et vice-président exécutif, Technologie et IA, Groupe LG2

Pour en savoir davantage sur l'entreprise : www.lg2.com
Entrevue réalisée le 10 mars 2026

MARQUIS

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

PDI Solutions Grand Format

DE L'IMPRESSION À LA DÉCISION : QUAND LA DONNÉE DEVIENT LE CŒUR DU MÉTIER

Intégration de Lift ERP dans une entreprise d'impression grand format



PDI Solutions Grand Format est une entreprise québécoise spécialisée en impression numérique grand format, établie à Laval, qui emploie environ 55 personnes. Celle-ci dessert principalement les supermarchés, grandes surfaces et points de vente de détail, qui représentent près de 75 % de sa clientèle, ainsi que le secteur de la construction.

L'entreprise fait partie d'un groupe comprenant également PDI Commercial Printing, situé à Kirkland, une unité d'environ 80 employé·e·s axée sur l'impression offset commerciale à grand volume. Ces deux entités partagent une même structure organisationnelle, mais desservent des marchés et utilisent des technologies distinctes.

UN CONTEXTE FAVORABLE AU VIRAGE ERP

Le virage numérique de PDI Solutions Grand Format repose avant tout sur une **culture numérique déjà bien présente**, où les processus sont majoritairement informatisés et orientés vers la production numérique. Cette maturité a facilité l'amorce d'un projet structurant de transformation.

Avant 2025, l'entreprise utilisait un système ERP (*Enterprise Resource Planning*) développé à l'interne sur la plateforme FileMaker, devenu inadapté avec le temps : absence de coûts en temps réel, rapports limités, multiplication d'outils et difficulté à analyser la rentabilité.

LE PROJET DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ET LE CHOIX DE LA SOLUTION LIFT ERP

Le projet d'intégration de **Lift ERP** s'est amorcé à la fin de 2024, avec une phase intensive de préparation et de migration des données au début de 2025. Pendant trois à quatre mois, les équipes ont travaillé à intégrer dans le système l'ensemble des paramètres clés de l'entreprise : liste de clients, matériaux, équipements, vitesses d'impression, coûts, inventaires et règles de production. La mise en production officielle a eu lieu le 1^{er} avril 2025.

L'entreprise a évalué plusieurs solutions avant de choisir Lift ERP, développé par le fabricant de presses Durst et spécifiquement conçu pour l'industrie de l'imprimerie. Contrairement aux ERP génériques, celui-ci intègre déjà la logique du secteur dans un même environnement : estimation, calcul des coûts, production, facturation et expédition.

Ce choix répondait à trois objectifs stratégiques :

1. **Unifier les outils** auparavant déconnectés (estimation, inventaire, production, facturation) dans une seule plateforme.
2. **Accéder à des données de coûts en temps réel**, afin de connaître la rentabilité d'un mandat dès l'étape de soumission.
3. **Renforcer la capacité d'analyse** grâce à des rapports détaillés sur les ventes, les marges et la productivité.

Comme le résume le directeur des opérations de PDI Solutions Grand Format, monsieur Cristian Chifoi :

« Quand on fait un estimé aujourd'hui pour un projet, le nouveau système ERP nous permet de savoir quel est notre coût versus combien on vend le travail. [...] Est-ce que ça vaut la peine de le faire à l'interne ou de l'envoyer à l'extérieur? »

La formation a été assurée par le fournisseur, principalement en **visioconférence**, auprès des équipes clés. L'implantation s'est toutefois révélée plus exigeante que prévu : refonte des processus, développements pour gérer la fiscalité interprovinciale et forte mobilisation interne. Malgré ces défis, Lift ERP est rapidement devenu le **système central** de PDI.

UNE TRANSFORMATION DES PROCESSUS SOUTENUE PAR LE NUMÉRIQUE

Lift ERP a remplacé plusieurs outils déconnectés entre eux par une **plateforme unique** reliant estimation, inventaire, production, facturation et expédition. Les échanges avec les clients, auparavant réalisés par courriel, passent maintenant par l'ERP, assurant une meilleure traçabilité. Sur le plancher, les employé·e·s consignent leurs opérations, permettant un **suivi en temps réel des coûts et des délais**. La facturation a également été transformée, avec l'intégration des règles fiscales interprovinciales. Enfin, les rapports générés permettent avec Lift ERP d'analyser les ventes, les marges et la productivité, soutenant les décisions d'affaires.

LE VÉCU DES EMPLOYÉ-E-S ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES

L'implantation de Lift ERP n'a pas seulement transformé les outils utilisés, elle a surtout transformé les **façons de travailler**. Pour plusieurs employé-e-s, l'arrivée d'un système centralisé et le suivi en temps réel des opérations ont représenté un changement important dans leurs habitudes.

RÉSISTANCE ET ADAPTATION

Comme dans tout projet de transformation, des résistances sont apparues, notamment par la crainte de surveillance. Comme le mentionne le directeur des opérations, il fallait convaincre les employé-e-s que ce n'est pas un outil pour les surveiller, mais un outil pour analyser les opérations et améliorer les processus de l'entreprise.

UNE REDÉFINITION DES RÔLES

Les estimatrices et estimateurs sont devenus **chefs de projet** et partenaires des ventes. L'automatisation leur libère du temps, selon monsieur Chifoi :

« Avant, faire un "estimé" prenait une vingtaine de minutes. Maintenant, ça prend deux ou trois minutes. Le reste du temps, les personnes responsables de l'estimation coordonnent les projets, répondent aux clients et font de la consultation. »

Cette transformation s'est aussi accompagnée d'un développement des compétences en analyse, en gestion de projet et en communication.

IMPACTS DU PROJET : RENTABILITÉ, OPÉRATIONS ET EXPÉRIENCE CLIENT

Lift ERP permet désormais d'évaluer la **rentabilité dès l'estimation**, facilitant l'arbitrage entre projets. L'usage de la donnée est renforcé, la collaboration, améliorée, et l'expérience client, plus transparente grâce au suivi structuré. Du côté de l'**expérience client**, le passage à une plateforme structurée a demandé une adaptation (moins d'échanges par courriel), mais il apporte davantage de traçabilité, de rapidité de réponse et de visibilité sur l'avancement des projets.

REGARDS VERS L'AVENIR

Pour PDI Solutions Grand Format, l'intégration de Lift ERP marque bien plus qu'un changement technologique : elle représente une **nouvelle façon de piloter l'entreprise**, fondée sur la donnée, la collaboration et le développement des compétences.

L'évolution se poursuit. À court terme, PDI souhaite approfondir l'intégration de son ERP avec ses partenaires logistiques afin d'offrir à ses clients commerciaux un suivi en libre-service de leurs commandes. À moyen terme, l'entreprise explore l'apport de l'**intelligence artificielle**, notamment pour l'analytique prédictive et la planification.

N.B. Depuis le 1^{er} mai 2026, Groupe PDI fait partie de TC Transcontinental.



Propos tirés d'une entrevue avec
monsieur Cristian Chifoi,
directeur des opérations, PDI Solutions Grand Format

Pour en savoir davantage sur PDI inc. :
www.groupepdi.com/entreprise
Entrevue réalisée le 13 novembre 2025



Pro-Actif Studio de graphisme et d'infographie



UNE MIGRATION VERS GOOGLE WORKSPACE

Pro-Actif est un studio de graphisme spécialisé en mise en page et en production de documents institutionnels. Fondée il y a 20 ans, l'entreprise est basée à Québec et compte maintenant neuf personnes à temps plein. Pro-Actif accompagne sa clientèle dans la production de rapports annuels, brochures et autres documents destinés au secteur public et parapublic ainsi qu'à des organisations du secteur privé.

UN BESOIN DE SIMPLIFICATION ET DE CONTINUITÉ

Avec les années, l'environnement numérique de Pro-Actif s'est construit par ajouts successifs. L'équipe utilisait MailMate pour gérer les courriels dans un environnement macOS, Slack pour la communication interne et un NAS (*Network Attached Storage*), servant de répertoire partagé pour centraliser les documents. Bien que la configuration ait été efficace, elle demandait à l'équipe de travailler avec plusieurs outils et de maintenir des pratiques constantes pour éviter la dispersion de l'information et faciliter le suivi.

Puis, la direction de Pro-Actif a appris que MailMate, son logiciel de courriel, changeait de modèle d'affaires et passait d'un achat ponctuel à un abonnement par utilisateur. Plutôt que d'absorber ce nouveau coût récurrent pour un outil isolé, l'équipe a saisi l'occasion pour revoir son environnement numérique et réorienter le budget vers une option plus intégrée, sans hausse majeure.

Au-delà de la question budgétaire, Pro-Actif cherchait aussi un environnement infonuagique qui facilite l'accès aux courriels et aux documents, mieux adapté à son mode de fonctionnement hybride. La direction voulait également réduire la maintenance liée à des outils installés sur chaque ordinateur et centraliser l'administration des comptes et des accès. Enfin, la décision devait tenir compte de la confidentialité des informations partagées par la clientèle et des choix de sécurité associés à un environnement infonuagique.

UNE BASE DE TRAVAIL NUMÉRIQUE COMMUNE

Pour choisir la meilleure solution, Pro-Actif a évalué différentes options. La direction a aussi impliqué une ressource expérimentée à l'interne, à l'aise avec les enjeux technologiques, afin de comparer les avenues possibles.

Trois critères ont guidé la réflexion. D'abord, la solution devait permettre de réduire le nombre d'outils et de plateformes, en regroupant les fonctions essentielles dans un même environnement. Ensuite, elle devait faciliter la communication interne et rendre les suivis plus simples et plus constants au quotidien. Finalement, la pérennité du fournisseur restait déterminante. Pro-Actif voulait miser sur une plateforme reconnue et stable, appelée à évoluer dans le temps, afin d'assurer une continuité à long terme.

C'est dans ce contexte que Pro-Actif a retenu **Google Workspace** comme environnement numérique de travail commun. Cette suite d'applications infonuagiques de Google réunit des outils intégrés de communication, de collaboration et de gestion documentaire, notamment Gmail, Drive, Docs, Meet, Chat et Calendar.

UNE IMPLANTATION PLANIFIÉE POUR ASSURER LA TRANSITION

L'implantation s'est faite avec une priorité claire, soit assurer une transition simple pour l'équipe, sans ralentir la production. Pro-Actif a misé sur un déploiement par étapes. L'équipe a d'abord conservé les usages les plus familiers (courriels, échanges internes, accès aux documents), puis elle a intégré graduellement de nouvelles pratiques, comme le calendrier partagé.

Le moment du changement a aussi été choisi avec soin. La migration a été réalisée durant une fin de semaine d'été, à une période plus calme d'activités, de manière à limiter les risques et l'impact sur les mandats en cours. Par ailleurs, le lundi suivant le lancement, l'équipe a été réunie au bureau. Cette présence a facilité la prise en main de l'outil, tout en permettant de traiter rapidement les questions et d'ajuster les irritants au fur et à mesure. L'équipe de Pro-Actif a également pu s'appuyer sur sa personne-ressource interne impliquée dans le projet numérique. Son soutien a facilité l'appropriation de l'outil par ses collègues. Comme le relate monsieur André Hughes, propriétaire de Pro-Actif :

« Je pense que la différence vient surtout de la planification, parce que la transition demandait un certain niveau de préparation. Nous avons donc décidé de faire le saut un vendredi soir, de façon à être opérationnels le lundi matin. J'ai aussi demandé à toute l'équipe d'être au bureau la semaine suivante, au cas où il y aurait des questions ou des problèmes. Cette planification a permis à la transition de bien se passer. »

DES GAINS OPÉRATIONNELS ET UNE EXPÉRIENCE CLIENT

Les retombées de cette intégration ont été principalement opérationnelles. Le calendrier partagé, par exemple, a rapidement simplifié la coordination et réduit les frictions liées à la planification. Par ailleurs, le regroupement des échanges et des documents dans un même environnement a contribué et continue de contribuer à limiter la dispersion de l'information et à rendre les suivis plus constants.

Ces gains se sont reflétés aussi sur l'expérience client. Avec une information plus accessible et mieux structurée, la personne responsable du suivi des projets peut depuis intervenir plus efficacement auprès des clients, avec un meilleur contexte et une continuité plus solide dans les échanges.

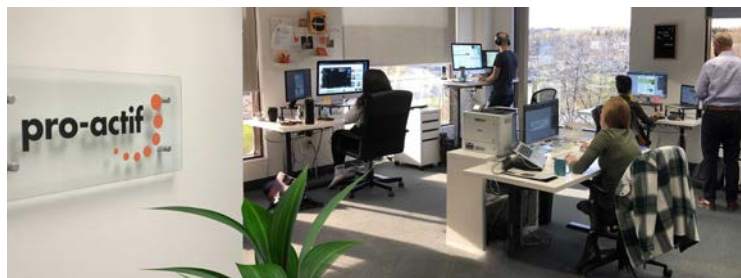
UNE OUVERTURE À L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Chez Pro-Actif, la direction suit de près les avancées technologiques et reste ouverte aux innovations qui peuvent améliorer les façons de travailler. Cette curiosité s'est rapidement transformée en usages appliqués de l'intelligence artificielle (IA). Utilisée principalement pour des tâches administratives, comme la rédaction de courriels, la synthèse de documents et le regroupement d'échanges, l'IA libère du temps pour la production. Du côté créatif, elle sert surtout aux remue-méninges, pour nourrir l'idéation et explorer des pistes, sans intervenir dans la création finale.

UNE BASE NUMÉRIQUE QUI PRÉPARE LA SUITE

Avec Google Workspace, l'équipe de Pro-Actif a mis en place un environnement de travail numérique commun qui rassemble les échanges, les documents et les repères de travail au même endroit. Ce choix renforce la continuité, même lorsque les projets se chevauchent et que les personnes se relaient. En clarifiant l'accès à l'information et en harmonisant les façons de faire, Pro-Actif se donne l'espace pour faire évoluer ses pratiques, dont l'intégration graduelle de l'IA sur des usages ciblés, de manière cohérente et sécuritaire. Ainsi, l'organisation se dote d'une base numérique durable qui soutient le quotidien et prépare la suite. Comme le précise le propriétaire de Pro-Actif :

« Aujourd'hui, on collabore mieux ensemble parce que tout le monde a accès à la même information et aux mêmes dossiers en même temps. Ça réduit les délais inutiles. C'est important d'utiliser la technologie pour soutenir le travail de l'équipe et gagner en efficacité. Il ne s'agit pas de remplacer qui que ce soit. »



Propos tirés d'une entrevue avec
monsieur André Hughes,
propriétaire, Pro-Actif

Pour en savoir davantage sur l'entreprise :
www.pro-actif.ca
Entrevue réalisée le 10 février 2026

UN ERP SUR MESURE POUR SOUTENIR UNE CROISSANCE SOUTENUE DANS LE SECTEUR DE LA COMMUNICATION VISUELLE

UNE ENTREPRISE EN EXPANSION APPUYÉE PAR UNE CLIENTÈLE MULTISITE

Turgeon — Solutions d'affichage est une entreprise familiale dédiée à l'affichage publicitaire, proposant des services tels que le lettrage de véhicules, les décors de magasins et la signalisation en événementiel. L'entreprise dessert aussi les agences de marketing et les autres imprimeurs.

Depuis sa fondation il y a près de quarante ans, l'entreprise connaît une croissance continue, mais qui s'est accélérée de façon marquée au cours des dix dernières années. Cette évolution constante permet aujourd'hui à Turgeon — Solutions d'affichage de se positionner parmi les acteurs majeurs de l'industrie de l'affichage au Québec.

L'entreprise compte maintenant près de 60 employés et dispose d'une surface de production et d'installation d'environ 24 000 pieds carrés. En 2023, l'acquisition de l'entreprise Lettrage Maska sur la Rive-Sud de Montréal est venue renforcer sa capacité opérationnelle et élargir son offre de production. Des sites d'installation à Saint-Laurent et à Blainville ont aussi été ajoutés en 2025.

UN BESOIN DE CENTRALISATION DANS UN CONTEXTE DE FORTE CROISSANCE

En 2017, au moment où l'entreprise voyait ses activités s'intensifier rapidement, la multiplication des mandats et l'élargissement du réseau d'installation rendaient la coordination de plus en plus complexe. Turgeon — Affichage Solutions, à l'époque, dépendait de plusieurs systèmes informatiques distincts pour gérer la comptabilité, les horaires, la production et les dossiers. Cette situation entraînait des pertes d'information, des suivis manuels et un risque accru d'erreurs — particulièrement dans un secteur où les délais sont serrés et les volumes de production fluctuent fortement.

Pour soutenir sa croissance, l'entreprise avait besoin d'un système capable de rassembler l'ensemble de ses opérations au sein d'une plateforme unique. C'est dans cette optique que la direction a choisi d'implanter la solution **L'Indicateur**, (aujourd'hui nommé *interOP*) un ERP (*Enterprise Resource Planning*), ou progiciel de gestion intégré, développé par l'entreprise québécoise **Tactic TGI**. IL s'agit d'une solution adaptée aux réalités manufacturières du domaine de l'impression et du grand format. Cette décision s'inscrivait dans une vision à long terme, visant à structurer l'entreprise avant qu'elle n'atteigne une taille rendant l'adoption d'un nouveau système beaucoup plus complexe :

« Implanter un ERP quand l'entreprise est petite, c'est là que c'est le temps. Aujourd'hui, former 60 personnes d'un coup serait un défi énorme », rappelle Kévin Turgeon, président.

UNE IMPLANTATION PROGRESSIVE, PENSÉE POUR L'ADOPTION DE L'ERP

Selon son président, l'entreprise Turgeon — Solutions d'affichage a choisi d'adopter une approche graduelle pour implanter l'ERP *interOP*. Effectivement, l'entreprise a progressé de manière graduelle, en commençant par intégrer le module des contacts clients, puis celui des devis et estimations, ensuite celui de la création de dossiers et enfin celui de la facturation.

Cette démarche par étape a permis aux équipes de se familiariser avec le système et de maîtriser chaque fonctionnalité avant d'en ajouter une nouvelle. Cette approche a donc favorisé une transition fluide vers un environnement technologique unifié, pleinement intégré aux opérations quotidiennes.

UNE CULTURE D'AMÉLIORATION CONTINUE

Au-delà de l'implantation initiale, l'équipe de dirigeants de Turgeon — Solutions d'affichage fait évoluer son ERP de façon continue afin qu'il reflète fidèlement les besoins opérationnels de l'entreprise.

Pour soutenir cette démarche, l'organisation a mis sur pied un comité interne, nommé **Innovation 360**, qui réunit chaque mois des membres du personnel provenant de différents départements. Ensemble, ils analysent les irritants, proposent des améliorations et établissent les priorités de développement. Cette démarche collaborative permet d'ancrer l'évolution du système dans la réalité du terrain et d'assurer que chaque amélioration soit directement alignée sur les besoins opérationnels.

L'entreprise collabore également de manière étroite et régulière avec le fournisseur de sa solution ERP afin de faire évoluer l'outil en fonction de ses activités. Plusieurs améliorations concrètes sont d'ailleurs issues de cette collaboration. À titre d'exemple, une fonctionnalité permettant de gérer des projets comportant des livraisons fractionnées a été développée, réduisant ainsi les risques d'erreurs et améliorant la fluidité entre l'équipe de la production, les installateurs et les clients.

RETOMBÉES POSITIVES DE L'IMPLANTATION DE L'ERP

- **Sur son modèle d'affaires** : L'implantation de l'ERP et les développements personnalisés ont permis à l'entreprise de connaître une croissance soutenue tout en maintenant une structure de gestion stable. Grâce à Turgeon — Solutions d'affichage, il est désormais possible de gérer un plus grand nombre de projets répartis sur plusieurs emplacements, tout en minimisant l'accroissement des tâches administratives. L'amélioration de la planification facilite également la coordination entre les ateliers et les équipes d'installation à travers la province.
- **Sur ses opérations** : La centralisation des informations dans un seul système a réduit les risques d'erreurs liés aux suivis manuels et à la circulation de documents papier. Le tableau de production mis à jour en continu offre une visibilité commune sur l'avancement des mandats, les heures restantes et les dates de livraison. Cette synchronisation améliore la fluidité entre les équipes de graphisme, de production et d'installation, tout en facilitant l'ajustement quotidien des priorités.
- **Sur la qualité de l'information** : La numérisation complète des dossiers et le suivi des mandats en temps réel assurent une information plus précise et uniforme. Les données sont accessibles à l'ensemble des équipes, ce qui réduit les zones grises et les doublons. La possibilité de livrer un même mandat en plusieurs étapes distinctes permet également un meilleur contrôle sur les livraisons et sur la cohérence des opérations entre les différents sites.
- **Sur l'expérience client** : Les suivis plus structurés et la mise à jour instantanée des informations contribuent à une communication plus rapide et plus claire avec la clientèle. Les équipes peuvent répondre plus efficacement aux demandes de précision ou aux changements de dernière minute. La gestion des livraisons fractionnées améliore également l'expérience des clients multisites, qui bénéficient d'un meilleur encadrement lors de projets complexes réalisés en plusieurs phases.
- **Sur sa performance financière** : La disponibilité des coûts de revient en temps réel permet aux chargés de projet d'ajuster rapidement les estimations et d'assurer une meilleure maîtrise des marges. Cette rigueur contribue à une prise de décision plus éclairée, autant sur la tarification que sur l'affectation des ressources. La réduction des erreurs de production et la consolidation des suivis administratifs entraînent aussi des gains d'efficacité substantiels.

TROUVER L'ÉQUILIBRE ENTRE CROISSANCE ET STABILITÉ TECHNOLOGIQUE

Au fil de l'implantation de l'ERP, certaines limites se sont révélées, principalement liées aux choix technologiques et aux pratiques d'utilisation au quotidien. Ces constats ont permis à l'organisation d'ajuster ses méthodes et de clarifier les conditions nécessaires pour assurer la pleine efficacité du système.

La performance de la version infonuagique a été l'un des premiers enjeux rencontrés. Lors d'un test réalisé avec la solution infonuagique (cloud), les temps de chargement s'allongeaient, ce qui ralentissait le traitement des projets. L'entreprise a donc privilégié une infrastructure locale, plus stable et mieux adaptée à son volume d'activités. Cette solution a ainsi ouvert une réflexion plus large sur les conditions nécessaires à sa pérennité, puisqu'elle exige des réinvestissements réguliers pour rester à jour, performante et adaptée à l'évolution des besoins.

Turgeon — Solutions d'affichage souhaite poursuivre l'évolution de son ERP afin d'enrichir encore sa structure de gestion et de soutenir la croissance de ses activités. L'entreprise prévoit faire évoluer certaines fonctionnalités déjà en place et continuer d'optimiser ses processus internes grâce aux travaux en lien avec son processus d'amélioration continue.

La collaboration avec l'équipe de développement d'interOP demeurera aussi centrale dans les prochaines étapes. Dans cette continuité, l'organisation souhaite consolider la cohérence entre les départements, simplifier certains volets administratifs et renforcer l'utilisation des données dans la prise de décision.

Pour les années à venir, la priorité est d'offrir aux équipes un environnement technologique stable, harmonisé et propice à l'efficacité opérationnelle. Cette vision s'inscrit dans la continuité du travail déjà amorcé et repose sur une approche tournée vers la clarté, la fluidité et la structure.

« Pour nous, l'important, c'est d'avancer avec des solutions qui collent vraiment à notre réalité et qui soutiennent notre façon de travailler. » Kévin Turgeon, président.



Propos tirés d'une entrevue avec
monsieur Kévin Turgeon,
président de Turgeon — Solutions d'affichage

Pour en savoir davantage sur l'entreprise : **Turgeon — Solutions d'affichage**
Entrevue réalisée le 27 octobre 2025

CONCLUSION

L'analyse réalisée dans le cadre de cette étude met en lumière une industrie des communications graphiques engagée dans une transformation numérique déjà bien amorcée, mais qui demeure inégale selon les entreprises et les sous-secteurs.

Dans l'ensemble, les résultats montrent que le numérique est désormais présent dans les pratiques de travail de nombreuses organisations. Les entreprises ont intégré différents outils et solutions numériques dans leurs opérations, et plusieurs perçoivent déjà des impacts positifs sur l'efficacité de leurs activités, l'évolution de leur modèle d'affaires et leur capacité d'innovation.

Les études de cas présentées dans ce rapport illustrent d'ailleurs concrètement comment certaines entreprises de l'industrie expérimentent de nouvelles approches, notamment par l'intégration de technologies numériques dans leurs processus de production, leurs stratégies de création ou leurs interactions avec les clients.

Toutefois, les résultats mettent également en évidence plusieurs défis qui continuent de freiner le développement des initiatives numériques. Le manque de temps, les contraintes financières et la disponibilité des compétences numériques apparaissent comme des obstacles importants pour plusieurs entreprises.

Les analyses révèlent également que les besoins varient selon les sous-secteurs. Les entreprises des secteurs de fabrication, notamment dans l'impression, la fabrication d'enseignes et la fabrication de produits en papier transformé, semblent faire face à des besoins plus importants en matière de développement des compétences numériques et d'adaptation des pratiques organisationnelles.

Dans ce contexte, le développement des compétences numériques apparaît comme un levier central pour soutenir l'évolution de l'industrie. Bien que plusieurs entreprises privilégient des formes d'apprentissage directement intégrées au travail, les transformations technologiques en cours — notamment l'intégration croissante de l'intelligence artificielle, l'exploitation des données et l'automatisation des processus — exigent une adaptation continue des compétences de la main-d'œuvre.

La revue des tendances numériques émergentes présentée dans ce rapport confirme que l'industrie des communications graphiques continuera d'évoluer rapidement au cours des prochaines années. L'intelligence artificielle, l'automatisation des flux de production, l'exploitation stratégique des données et l'évolution de l'expérience client devraient transformer progressivement les pratiques professionnelles et les modèles d'affaires du secteur.

Dans ce contexte, l'accompagnement des entreprises et le développement d'initiatives structurantes en matière de formation, de sensibilisation et de partage des connaissances apparaissent comme des leviers importants pour soutenir l'adaptation de l'industrie aux transformations numériques en cours.

Les constats présentés dans cette étude constituent ainsi une base importante pour orienter les actions futures visant à soutenir la transformation numérique de l'industrie et le développement des compétences de sa main-d'œuvre.

RÉFÉRENCES

Abdurrahim, A. (2026).

« Digital transformation and the rise of digital leadership: A bibliometric science mapping analysis », IJAFIBS, 13(4), 641-650.

Gilli, K., Lettner, N. et Guettel, W. (2024).

« The future of leadership: new digital skills or old analog virtues? », Journal of Business Strategy, 45(1), 10-16.

Hill, L., Menon, S., Le Carm, A., Grazina, K. et Began, L. (2026).

« Why Digital Dexterity Is Key to Transformation », MIT Sloan Management Review, 67(3), 43-48.



grafi compétences

Comité sectoriel de main-d'œuvre des
communications graphiques du Québec

101, boul. Roland-Therrien, bureau 540, Longueuil (Québec) J4H 4B9
Téléphone : 514 387-0788 • info@graficompetences.com

graficompetences.com

