

---

**PLAN D'ACTION STRATÉGIQUE**  
**INSTITUT DE DESIGN MONTRÉAL**  
**HORIZON 2005**

**RAPPORT SOMMAIRE**

**Le Groupe Stragesult**

**21 Mars 2001**

---

## TABLE DES MATIÈRES

<b><u>1. INTRODUCTION</u></b> .....	<b>1</b>
<b><u>2. DESIGN, ÉCONOMIE, CULTURE ET SOCIÉTÉ</u></b> .....	<b>4</b>
<b><u>3. PERSPECTIVES ET TENDANCES INTERNATIONALES</u></b> .....	<b>6</b>
<u>PERSPECTIVES</u> .....	6
<u>Les changements dans les habitudes de consommation</u> .....	6
<u>Les changements technologiques</u> .....	6
<u>La globalisation des marchés</u> .....	6
<u>L'émergence de nouvelles industrie axée sur le savoir</u> .....	6
<u>TENDANCES AU SEIN DE L'INDUSTRIE DU DESIGN</u> .....	7
<u>Les marchés</u> .....	7
<u>Les développements technologiques</u> .....	7
<u>Les nouveaux modèles d'affaires</u> .....	7
<b><u>4. PERSPECTIVES ET TENDANCES QUÉBÉCOISES</u></b> .....	<b>8</b>
<u>PRINCIPAUX ATOUTS DU QUÉBEC EN MATIÈRE DE DESIGN</u> .....	8
<u>PRINCIPALES CONTRAINTES DE L'INDUSTRIE DU DESIGN AU QUÉBEC</u> .....	8
<b><u>5. LES PRINCIPAUX ENJEUX DE L'INDUSTRIE</u></b> .....	<b>10</b>
<u>LE RECOURS AU DESIGN PAR LES ENTREPRISES</u> .....	10
<u>LE RECOURS AU DESIGN PAR LES ACQUÉREURS PUBLICS</u> .....	10
<u>LE FINANCEMENT DE LA RECHERCHE EN DESIGN</u> .....	11
<u>LA FORMATION EN DESIGN</u> .....	11
<u>LES LIENS UNIVERSITÉ-DESIGNERS-ENTREPRISE</u> .....	11
<u>L'INTÉGRATION DES JEUNES DESIGNERS AU MARCHÉ DU TRAVAIL</u> .....	12
<u>LE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL</u> .....	12
<u>LA MISE EN MARCHÉ INTERNATIONALE DU DESIGN QUÉBÉCOIS</u> .....	12
<u>LE RAYONNEMENT INTERNATIONAL DE MONTRÉAL</u> .....	12
<u>LES POLITIQUES GOUVERNEMENTALES</u> .....	13
<u>LA CONCERTATION ENTRE LES INTERVENANTS DU MILIEU DU DESIGN</u> .....	13
<u>LE RÔLE DES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES</u> .....	13
<u>LE DÉVELOPPEMENT D'UNE CULTURE DU DESIGN</u> .....	13
<u>LE DÉVELOPPEMENT DE DONNÉES SUR L'INDUSTRIE</u> .....	13
<b><u>6. BILAN DES INTERVENTIONS DE L'IDM</u></b> .....	<b>14</b>
<u>APPUI À LA RAISON D'ÊTRE DE L'IDM</u> .....	14
<u>RECONNAISSANCE DES RETOMBÉES POSITIVES DES INITIATIVES DE L'IDM</u> .....	14
<u>PROGRAMMATION</u> .....	14
<u>CONCERTATION ET PARTENARIATS</u> .....	15
<u>FORCES ET CONTRAINTES</u> .....	16
<u>Principales forces</u> .....	16

<i>Principales contraintes</i> .....	16
<b><u>7. LA MISSION ET LES OBJECTIFS</u></b> .....	<b>17</b>
<u>LA MISSION</u> .....	17
<u>LES OBJECTIFS</u> .....	17
<i>Les objectifs à long terme</i> .....	17
<i>Les objectifs spécifiques</i> .....	17
<b><u>8. LA STRATÉGIE D'INTERVENTION</u></b> .....	<b>18</b>
<u>AXER LES INTERVENTIONS SUR LA DEMANDE</u> .....	18
<u>AGIR HORIZONTALEMENT POUR L'ENSEMBLE DES DISCIPLINES</u> .....	18
<u>AGIR À L'ÉCHELLE DU QUÉBEC</u> .....	18
<u>ADOPTER UNE APPROCHE CIBLÉE</u> .....	19
<u>INNOVER ET EXERCER UN LEADERSHIP</u> .....	19
<u>CLARIFIER LE RÔLE ET LE MANDAT DE L'IDM</u> .....	19
<u>AMÉLIORER LA COLLABORATION AVEC LES INTERVENANTS DU MILIEU</u> .....	20
<u>DÉVELOPPER DE NOUVEAUX OUTILS</u> .....	21
<u>MAXIMISER LE RENDEMENT DES INVESTISSEMENTS</u> .....	21
<b><u>9. LES AXES D'INTERVENTION</u></b> .....	<b>22</b>
<u>AXE 1 – PROMOTION DU DESIGN</u> .....	22
<u>AXE 2 – VALORISATION DU DESIGN</u> .....	22
<u>AXE 3 – RAYONNEMENT INTERNATIONAL</u> .....	22
<b><u>10. LES MESURES</u></b> .....	<b>23</b>

## 1. INTRODUCTION

Ce document présente les principaux éléments du plan d'action stratégique de l'IDM pour la période 2001 - 2005. Ce plan identifie les enjeux de l'industrie du design au Québec, dresse le bilan des interventions de l'IDM depuis sa création et propose des orientations et des priorités d'action afin de répondre aux principaux défis à relever au cours des prochaines années.

Fondé en mai 1989 comme organisme sans but lucratif, l'Institut de Design Montréal a été lancé officiellement le 30 avril 1993. Il s'est donné pour mission de « *Promouvoir le design, en tant que valeur économique, et faire de Montréal un centre de design de calibre international* ».

Depuis le début de ses opérations, l'IDM a mis en place une série d'initiatives visant à promouvoir la valeur économique du design, à soutenir l'intégration du design en entreprise et à favoriser le rayonnement international du design québécois.

Par le développement de ce plan d'action, l'IDM voulait dresser un bilan global de ses interventions et actualiser ses orientations et ses priorités à la lumière des progrès réalisés depuis sa création et des changements dans la situation et les perspectives de l'industrie du design, au moyen d'une large consultation auprès des intervenants clés du milieu du design.

Les orientations proposées par le plan d'action découlent principalement des observations formulées lors de la consultation, observations qui indiquent un appui aux initiatives mises de l'avant jusqu'à maintenant par l'IDM tout en soulignant un besoin de clarification de ses orientations et un ciblage plus précis de ses actions de même que le besoin d'améliorer ses relations avec les principaux intervenants du milieu.

Ces orientations s'appuient sur une vision fondée sur la reconnaissance que le design fait partie de l'économie du savoir, qu'il représente pour les entreprises une source d'innovation et un facteur clé de différenciation et de réussite commerciale et qu'il contribue au développement et à la compétitivité de l'économie québécoise. Cette vision s'appuie également sur la reconnaissance que la région de Montréal constitue le pôle de développement du design au Québec et qu'elle réunit plusieurs conditions favorables pour en faire un centre de design de calibre international.

Cette vision implique que la finalité des actions de l'IDM est avant tout d'ordre économique et que ses interventions sont orientées vers l'amélioration de la compétitivité des entreprises. Elle ne limite cependant pas la portée du design à la conception de produits de consommation courante ou de produits industriels mais

considère également sa contribution à la conception de lieux, d'espaces, d'événements, d'environnements et de communications visuelles qui peuvent générer une valeur commerciale et des retombées économiques.

Dans cette perspective, il est important de développer dans les milieux d'affaires, les milieux gouvernementaux et le grand public une culture du design favorable à son utilisation et à sa diffusion, de stimuler le recours au design par les entreprises privées de tous les secteurs d'activités économiques, d'encourager les organismes publics et para-publics à faire une plus large place au design dans les grands projets d'acquisition et de favoriser la visibilité et le rayonnement international du design québécois en s'appuyant notamment sur le potentiel de Montréal comme centre d'excellence en design.

À cet effet, le plan d'action propose de centrer les orientations de l'IDM sur la demande en mettant l'accent sur la promotion de l'utilisation du design, la valorisation du design par le développement de produits et d'expertises commercialisables et le rayonnement international du design québécois, pour l'ensemble des disciplines du design et à l'échelle du Québec.

Il propose de cibler en priorité les interventions sur les entreprises, notamment les PME, en faisant de l'intégration du design en entreprise l'objectif principal des interventions de l'IDM.

Il propose également une approche ciblée sur des initiatives et des projets innovateurs et structurants qui ont un impact et des effets d'entraînement en termes de retombées commerciales et économiques et une valeur de démonstration. À cet effet, il propose d'axer les efforts sur les créneaux qui présentent le meilleur potentiel, et d'accorder une place importante à des projets d'expérimentation visant l'exploration de nouvelles idées et à des projets multidisciplinaires.

En termes de programmation, le plan suggère des mesures qui se situent dans le prolongement des initiatives mises en place par l'IDM. Ces mesures impliquent cependant un renforcement et un ciblage plus précis des actions de promotion locale et de rayonnement international et la mise en place d'un ensemble de programmes et de services intégrés pour favoriser la valorisation du design par un appui à l'expérimentation et à la recherche appliquée en design et son intégration en entreprise.

Le plan recommande finalement la mise en place d'une stratégie renouvelée de concertation et de partenariat avec les divers intervenants fondée sur la reconnaissance du rôle de leadership unique de l'IDM en matière de promotion locale et internationale du design et de soutien à la recherche appliquée en design.

Cette stratégie implique que l'IDM joue un rôle de facilitateur et de catalyseur en cherchant à favoriser la mobilisation des forces du milieu autour d'enjeux et d'initiatives communes. Cette approche est basée sur une définition large des intervenants pour inclure non seulement les associations professionnelles et les organismes de promotion du design mais également les gouvernements, les associations d'affaires, les organismes locaux et les centres de design et associations nationales et internationales.

## 2. DESIGN, ÉCONOMIE, CULTURE ET SOCIÉTÉ

Une revue d'un certain nombre d'études sur la contribution du design au développement économique, notamment les études réalisées pour le Design Council en Angleterre, permet d'identifier trois dimensions principales dans la valeur économique du design.

La première représente la contribution directe de l'industrie du design au produit intérieur brut, en termes de revenus et d'emplois. Cette contribution est importante mais ne représente qu'un aspect limité de l'impact économique du design. Il est intéressant toutefois de mentionner que l'industrie du design peut être considérée comme faisant partie de l'économie du savoir et qu'elle est une composante de la nouvelle économie. Comme les autres secteurs de l'économie du savoir, le design aura tendance à se localiser dans les grands centres urbains, où se concentrent les marchés, de même que les infrastructures de recherche et de formation.

La deuxième dimension est celle de l'impact des activités du design sur l'économie globale. Il est aujourd'hui reconnu que l'innovation technologique représente l'un des facteurs majeurs de croissance économique. Or le design fait partie du processus d'innovation technologique. Le design ajoute une valeur aux produits et aux services et contribue ainsi à la compétitivité des produits et des entreprises sur les marchés domestiques et internationaux. Selon Industrie Canada :

*« un design efficace et innovateur est un facteur critique pour la croissance économique. C'est grâce à de bonnes pratiques de design que les professionnels du design réussissent à augmenter la valeur des produits, des services, des communications et des espaces physiques tout en réduisant les coûts, en améliorant l'efficacité et en augmentant la productivité ».*

Le design contribue à la croissance et à la rentabilité des entreprises. Le design a un impact sur des facteurs tels l'apparence, l'utilité, la sécurité des produits mais également sur les coûts de production, par son rôle dans le choix des procédés de fabrication et le choix des matériaux.

La troisième dimension est celle de la contribution du design à l'amélioration de la qualité de vie. Les économistes sont de plus en plus conscients de la limite des indicateurs traditionnels pour mesurer le niveau de vie et évaluent désormais le progrès économique, en tenant compte d'indicateurs plus larges. Le design a une influence directe sur la qualité de vie en contribuant à offrir à meilleur coût aux consommateurs des produits et services fonctionnels et esthétiques mieux adaptés à ses besoins et à améliorer son environnement.

On peut finalement ajouter à ces dimensions la contribution que le design peut apporter au positionnement d'une région en conférant à son environnement une identité culturelle distinctive, renforçant ainsi son pouvoir d'attraction économique.

Plusieurs études ont démontré que le rayonnement des villes et des régions dépend, de façon importante, de la présence d'activités tertiaires supérieures axées sur le savoir, particulièrement les services aux entreprises et les activités de formation et de recherche et de développement, dont l'existence assure l'efficacité économique des activités productives de biens, et de l'existence de *services environnementaux ou sociétaux* qui ont pour fonction de promouvoir une image qualitative et positive en créant un environnement procurant une qualité de vie urbaine pour les activités et les individus.

Or, le design fait partie de l'économie du savoir et la présence d'une industrie du design dynamique peut contribuer à accroître le potentiel de développement des villes et de leur région. De plus, le design, par sa contribution au développement et à l'aménagement de l'environnement, des espaces et du cadre bâti, peut également fournir aux villes et aux régions la possibilité de développer une identité propre qui leur permet de renforcer leur pouvoir d'attraction et de se démarquer de la concurrence.

### 3. PERSPECTIVES ET TENDANCES INTERNATIONALES

#### Perspectives

L'industrie du design fait face actuellement à une conjoncture favorable. On assiste, depuis le milieu des années 1990, à un renouveau d'intérêt pour le design ce qui ouvre de nouvelles possibilités pour l'industrie québécoise. Plusieurs facteurs sont à l'origine de cet intérêt renouvelé pour le design.

#### *Les changements dans les habitudes de consommation*

On a assisté au cours des quinze dernières années à des changements profonds dans les habitudes des consommateurs qui sont devenus plus exigeants en termes de qualité des produits et plus orientés vers des produits qui se distinguent par leur style. Ils sont à la recherche de produits de marque. La récession du début des années 1990 a conduit les consommateurs à être plus exigeants en termes de qualité. La période de prospérité qui a suivi les a amenés à rechercher en plus des produits qui leur permettent de se différencier. Ils sont également plus conscients de la protection de l'environnement et accordent plus d'importance aux produits verts.

#### *Les changements technologiques*

Les progrès de la technologie ont permis de développer des produits plus performants et plus fonctionnels tout en réduisant les coûts de production. La diffusion de l'innovation technologique a permis à plusieurs entreprises d'offrir des produits relativement similaires. Les entreprises doivent donc innover dans leur stratégie de positionnement sur les marchés en misant autant sur la forme et le style que sur les critères objectifs reliés à la fonctionnalité ou au prix.

#### *La globalisation des marchés*

La globalisation des marchés a contribué à l'accroissement de la concurrence entre les entreprises. Les consommateurs ont accès à une gamme plus large de produits. Les entreprises doivent donc se positionner dans un marché plus large et recourir davantage à l'innovation pour conserver ou accroître leurs parts de marché. Elles doivent développer une image de marque qui les distinguera de la concurrence.

#### *L'émergence de nouvelles industries axées sur le savoir*

On a assisté au cours des quinze dernières années à l'émergence de nouvelles industries notamment dans les secteurs reliés aux technologies de l'information et

aux télécommunications qui offrent de nouveaux débouchés à l'industrie du design. On peut mentionner l'industrie du multimédia, de l'animation graphique, du commerce électronique.

### **Tendances au sein de l'industrie du design**

Afin de mieux profiter du contexte favorable à son développement, l'industrie québécoise du design devra tenir compte de nouvelles tendances qui se manifestent au sein même de l'industrie mondiale du design.

#### *Les marchés*

Dans un contexte de mondialisation, les designers doivent s'orienter de plus en plus en fonction d'un marché international. Les entreprises opèrent sur des marchés internationaux et peuvent aussi faire appel à des ressources mondiales pour la conception, le développement, la production et la commercialisation de leur produits. Les designers devront ainsi faire face à une concurrence accrue de la part des designers étrangers et devront eux-mêmes développer une expertise en fonction de marchés mondiaux.

#### *Les développements technologiques*

L'industrie du design fait de plus en plus appel à de nouvelles technologies qui lui permettent d'atteindre une plus grande efficacité. On peut mentionner les technologies de modélisation et de design assistée par ordinateur et les technologies de communication à distance. Les designers et les entreprises du design devront maîtriser ces nouvelles technologies rapidement et investir des sommes importantes pour se maintenir à jour.

#### *Les nouveaux modèles d'affaires*

Les entreprises de design ont tendance à retenir une approche de plus en plus globale dans leurs offres de services. Le design fait en effet partie d'un processus intégré qui va de l'idée jusqu'à sa commercialisation en passant par la conception, le développement et la fabrication d'un produit. Les entreprises de design devront maîtriser l'ensemble du processus et offrir une gamme de services qui leur permettra de mettre en application leur expertise sur l'ensemble de ce processus.

## 4. PERSPECTIVES ET TENDANCES QUÉBÉCOISES

### Principaux atouts du Québec en matière de design

Le Québec, notamment la région de Montréal, possède plusieurs atouts dans le domaine du design. Ces atouts lui confèrent un avantage pour se positionner avantageusement par rapport aux tendances observées. On note, en particulier :

- la créativité et la capacité d'innovation des designers
- le bassin de compétences en design
- la qualité et le coût des services en design
- la présence de nombreuses institutions d'enseignement
- le climat d'entrepreneurship favorable à l'exploitation des idées nouvelles
- l'ouverture des consommateurs à la nouveauté
- l'absence de traditions contraignantes
- la diversité culturelle
- le soutien gouvernemental
- le positionnement stratégique de Montréal sur le continent nord-américain
- le statut de Montréal comme technopole reconnue internationalement

Les représentants des intervenants consultés ont principalement insisté sur la créativité et l'esprit d'entrepreneurship et d'innovation qui caractérisent la région de Montréal comme la principale force de l'industrie du design au Québec. Ce facteur n'est pas particulier à l'industrie du design mais se retrouve dans toutes les industries reliées à l'économie du savoir. Il explique le positionnement avantageux de Montréal dans ces industries et représente un avantage clé sur lequel l'industrie du design peut miser pour assurer son développement.

Les participants ont également fait valoir que l'industrie peut également compter sur une main-d'œuvre qualifiée et multiculturelle dont le coût est compétitif, un appui gouvernemental important et une localisation stratégique en Amérique du Nord qui place Montréal comme plaque tournante entre l'Amérique et l'Europe.

### Principales contraintes de l'industrie du design au Québec

L'industrie du design au Québec présente certaines faiblesses qui affectent sa croissance et freinent son développement. Les faiblesses les plus souvent mentionnées sont les suivantes :

- la faible reconnaissance de la valeur ajoutée du design par les entreprises

- la faible présence du design dans la commande publique
- la faible taille des entreprises de design
- la taille limitée du marché local
- la concurrence internationale
- la faible présence internationale et l'insuffisance des efforts de commercialisation
- la place limitée du design dans les politiques et stratégies gouvernementales
- le manque de concertation entre les intervenants

La taille limitée du marché québécois, combinée à la sous-utilisation du design par les entreprises, représente une contrainte importante pour l'industrie du design qui doit absolument se tourner vers les marchés internationaux. Or, les participants ont indiqué que les entreprises québécoises exportent peu et qu'elles ne sont pas orientées vers les marchés internationaux. Elles sont handicapées par leur taille et leur manque de compétence en marketing international.

La sous-utilisation du design par les entreprises tient à plusieurs facteurs dont le manque de sensibilisation aux bénéfices reliés au recours au design, la difficulté d'accéder à un financement pour les projets de recherche en design et la faiblesse des efforts de marketing des designers. Les entreprises ne perçoivent pas la valeur ajoutée que le design peut apporter à la conception de leurs produits et services, ne perçoivent pas le design comme un investissement et ont tendance à considérer le recours au design comme étant coûteux. Elles connaissent mal les services que les designers peuvent offrir, ce qui est en grande partie attribuable à la faiblesse des designers sur le plan du marketing.

## 5. LES PRINCIPAUX ENJEUX DE L'INDUSTRIE

Nous présentons ici les principaux enjeux identifiés par les intervenants du milieu du design.

### **Le recours au design par les entreprises**

Les participants, notamment les designers, ont fait valoir que des progrès importants ont été réalisés depuis le rapport Picard (1986) dans l'ouverture des entreprises face au design. Plusieurs en ont attribué le mérite aux efforts faits par l'IDM pour sensibiliser les entreprises à la valeur économique du design.

Il reste cependant des efforts à faire puisque les entreprises n'exploitent pas suffisamment les possibilités offertes par le design. Le problème tient en grande partie au fait que les entreprises ne perçoivent pas complètement la création de valeur associée à l'utilisation du design. Elles ont souvent tendance à considérer le design comme une dépense et non comme un investissement. Elles ignorent le rendement du design. De plus, elles ne comprennent pas toujours que le design doit faire partie intégrante du processus de recherche et de développement et s'insérer dans leur démarche de commercialisation. Elles ont tendance à mal utiliser les designers.

Plusieurs participants ont en effet mentionné que la sous-utilisation du design par les entreprises est directement liée au manque de reconnaissance du design et bien souvent à un manque de connaissance des possibilités qu'offrent les divers champs d'expertise du design. Bien que l'image du designer ne soit plus celle d'un artiste qui s'intègre difficilement à l'entreprise, les gestionnaires ne sont pas encore suffisamment au fait des connaissances particulières et des méthodes que le design peut mettre au service du développement de l'entreprise. De même, les distinctions entre les différentes disciplines et les capacités réelles des designers sont mal connues, de sorte que les entrepreneurs ne savent pas toujours que telle ou telle spécialité du design pourrait apporter une solution à leur problème.

### **Le recours au design par les acquéreurs publics**

De l'avis général des participants, bien que là aussi des progrès soient survenus, les gouvernements ne recourent pas assez systématiquement au design, de même qu'ils ne favorisent pas toujours la créativité lorsqu'ils requièrent les services de designers. La politique d'attribution des contrats au plus bas soumissionnaire est un exemple négatif souvent cité à cet égard.

Il ressort des entrevues que le milieu du design compte beaucoup sur l'effet d'entraînement que pourrait avoir un plus grand engagement des acquéreurs

publics envers le design. Il a été maintes fois souligné que la participation des designers à des projets publics d'envergure a pour effet de faire reconnaître la valeur de leur expertise. En design d'exposition et de musées, par exemple, ce qu'il est convenu d'appeler le *boom muséologique* des années 1980 au Québec a permis à des bureaux de designers d'acquérir une expérience qu'ils ont pu par la suite exporter dans le monde entier. En plus d'avoir un effet direct sur le développement de l'industrie du design, de tels développements d'expertise peuvent par ailleurs contribuer à mieux positionner les designers auprès des entreprises et dans le grand public.

### **Le financement de la recherche en design**

Les entreprises ont mentionné que l'accès au financement constitue une barrière importante pour l'utilisation du design. Il est difficile de trouver du financement pour les projets de recherche appliquée en design. Il n'existe que peu de financement pour les projets de recherche à l'exception des sources de financement gouvernemental notamment dans le cas des petites entreprises. Tous ont souligné l'importance du crédit d'impôt du gouvernement du Québec pour la recherche appliquée en design industriel et en design de mode. Les représentants du milieu de l'enseignement ont également souligné la difficulté d'obtenir un financement pour la recherche universitaire en design compte tenu du fait que les organismes subventionnaires tels le Conseil de la recherche en sciences naturelles et en génie et le Conseil de la recherche en sciences sociales ne reconnaissent pas le design comme un domaine de recherche admissible.

### **La formation en design**

Un certain nombre d'intervenants ont souligné l'importance d'améliorer la formation en design afin de tenir compte des changements qui se dessinent sur la scène internationale où la concurrence devient plus forte. Cette tendance impose l'obligation de fournir aux étudiants en design une formation de calibre international. Plusieurs ont souligné l'importance d'offrir aux étudiants en design la possibilité d'effectuer des stages à l'étranger comme moyen d'enrichir leurs connaissances. Un certain nombre de designers ont insisté sur la nécessité de décloisonner la formation en design et de favoriser la pluridisciplinarité. Enfin, la plupart des intervenants ont fait valoir la nécessité d'améliorer la formation en gestion des designers. Certains ont souhaité que les écoles de commerce intègrent le design dans leurs programmes de formation en gestion.

### **Les liens université-designers-entreprise**

Les liens entre les institutions de formation en design, les entreprises de design et les entreprises utilisatrices de design sont généralement considérés comme

variables selon les disciplines, mais sujets à amélioration dans la plupart des cas. Par exemple, on souhaite que les institutions universitaires développent des liens plus étroits avec l'entreprise et les bureaux de design.

### **L'intégration des jeunes designers au marché du travail**

Les participants, en grande majorité des représentants chevronnés de la profession et des milieux reliés au design, sont préoccupés par l'enjeu que représente l'intégration des jeunes designers en emploi. On souhaite, entre autres, voir la mise en œuvre de mesures d'aide à l'insertion en emploi, de même que des mécanismes qui favoriseraient la collaboration entre designers débutants et de designers reconnus. Plusieurs ont soulevé la nécessité d'un programme de parrainage à l'intention des jeunes designers qui sont placés en entreprise.

### **Le perfectionnement professionnel**

Plusieurs intervenants, notamment les designers et les universitaires, ont fait ressortir l'importance cruciale du perfectionnement professionnel continu afin de permettre aux designers d'acquérir de nouvelles compétences (réflexion stratégique, commercialisation, recherche, travail d'équipe).

### **La mise en marché internationale du design québécois**

Les faiblesses et contraintes notées par plusieurs intervenants, notamment le marché local restreint qui commande un effort d'exportation, la faible taille des entreprises de design et leurs moyens souvent restreints face à la forte compétition internationale, font ressortir clairement l'enjeu de la mise en marché internationale. Plusieurs intervenants souhaitent que l'IDM mette en place divers types d'interventions pour appuyer les efforts de commercialisation internationale des designers québécois, pour assurer leur rayonnement et élargir leur marché.

### **Le rayonnement international de Montréal**

Pour faire de Montréal un centre de design de calibre international, il est nécessaire de positionner Montréal dans le circuit des centres internationaux de design en organisant ici des événements à caractère international et en participant à de tels événements à l'étranger. Pour les intervenants consultés, c'est un des rôles fondamentaux de l'IDM. C'est une façon pour l'IDM de se positionner par rapport aux organismes existants qui ne possèdent pas les moyens pour organiser ou même participer à de tels événements. Il faut faire une plus large place à ces événements. On devient une place internationale en multipliant les échanges.

### **Les politiques gouvernementales**

Les entrevues ont révélé que le milieu du design souhaite un engagement plus global des gouvernements envers le design, qui devrait se concrétiser sous forme d'une politique claire de soutien et par des interventions conséquentes et coordonnées entre tous les ministères, les paliers d'administration et les organismes concernés. Il y aurait ainsi lieu d'intégrer le design comme un élément clé des programmes d'aide à l'innovation et au développement de l'entreprise et de mettre en place des mesures pour favoriser le recours au design dans la commande publique.

### **La concertation entre les intervenants du milieu du design**

La majorité des répondants ont désigné le manque de cohésion entre les intervenants du milieu du design comme un enjeu majeur auquel il faut accorder une attention particulière. Ils estiment qu'il existe des problèmes sérieux d'arrimage entre les divers intervenants. Plusieurs souhaitent une clarification des rôles des divers intervenants. À ce sujet, les répondants estiment que les gouvernements, en tant que principaux bailleurs de fonds, ont un rôle clé à jouer pour favoriser une meilleure concertation entre les intervenants du milieu.

### **Le rôle des associations professionnelles**

Les associations professionnelles ont joué un rôle important dans le développement des différentes disciplines du design. Plusieurs ont toutefois souligné que certaines associations font face à des difficultés dans l'accomplissement de leur mandat en raison de la faiblesse de leur membership et des ressources financières et humaines limitées dont elles disposent.

### **Le développement d'une culture du design**

Pour la majorité des participants, la sensibilisation du public a également progressé, mais il est également reconnu que cette sensibilisation doit être entretenue et développée. Il s'agit ici d'œuvrer à la reconnaissance large de la contribution du design à l'économie et à la culture québécoise. Cette reconnaissance passe, entre autres, par des campagnes de promotion visant à faire connaître les réalisations les plus exemplaires du design québécois.

### **Le développement de données sur l'industrie**

Il n'existe que peu de données sur l'industrie du design. La plupart des intervenants ont souligné le besoin d'améliorer les connaissances sur l'industrie du design et sur son impact économique.

## **6. BILAN DES INTERVENTIONS DE L'IDM**

Nous présentons dans cette section les principaux constats que nous avons pu dégager des entrevues réalisées avec les intervenants du milieu du design sur le bilan des interventions de l'IDM.

### **Appui à la raison d'être de l'IDM**

L'existence et la raison d'être de l'IDM reçoivent un appui unanime dans tous les groupes consultés. La présence de l'IDM est jugée essentielle compte tenu de son mandat unique et du rayonnement et des moyens limités des autres intervenants.

Plusieurs intervenants estiment que l'IDM a fait œuvre de pionnier et que les progrès réalisées par l'industrie du design au cours des dix dernières années sont attribuables en grande partie aux efforts déployés par l'IDM pour favoriser la reconnaissance et la visibilité du design.

### **Reconnaissance des retombées positives des initiatives de l'IDM**

La grande majorité des répondants reconnaît les retombées positives attribuables à plusieurs initiatives importantes mises en place par l'IDM notamment le programme SRAD, les Prix de l'Institut, les activités de sensibilisation des entreprises locales et de rayonnement international.

### **Programmation**

Les programmes actuels de l'IDM sont largement appuyés par les intervenants. Plusieurs souhaitent cependant des améliorations à certains programmes :

- Prix de l'Institut (catégories, critères, jury,...)
- Programme d'intégration des jeunes designers (concertation et parrainage)
- Programme Diagnostic design
- Renouvellement du programme SRAD

Certains ont fait valoir que le fait que l'IDM ait privilégié dans ses actions certaines disciplines du design et un nombre réduit de designers avait provoqué un mécontentement dans une partie de la communauté du design.

Puisque l'IDM a été financé par des fonds destinés à la région de Montréal, ses interventions ont été presque exclusivement concentrées dans cette région, ce qui représente pour plusieurs un enjeu.

## **Concertation et partenariats**

Tous les intervenants souhaitent une meilleure concertation des interventions en matière de design. Les problèmes de concertation dans le milieu du design ne sont cependant pas nouveaux. Plusieurs soulignent qu'on ne saurait imposer à l'IDM le fardeau d'assurer la concertation dans le milieu du design. Ce n'est pas son mandat. Dans l'exercice de son mandat, l'IDM doit cependant participer aux efforts de concertation en collaborant avec les autres intervenants du milieu.

Le virage effectué par l'IDM en 1999 pour se rapprocher du milieu a été bien accueilli et la plupart des intervenants souhaitent poursuivre la collaboration avec l'IDM. Alors que les représentants des universités et du secteur privé jugent que cette collaboration a été généralement positive, la plupart des représentants des associations professionnelles et des organismes de promotion du design ont soulevé l'existence de problèmes.

Plusieurs estiment que ces problèmes sont attribuables en partie au fait que le rôle et les champs d'action de l'IDM sont imprécis et que les objectifs et les intentions de l'IDM en matière de concertation ne sont pas clairs. Quelques intervenants ont dit craindre que l'IDM ne vise à devenir un organisme subventionnaire d'où devrait provenir leur financement.

La plupart ont également fait valoir l'existence de problèmes dans les modes de collaboration. Les principales critiques portent sur le manque de transparence des règles du jeu et des décisions, la tendance au contrôle et à la recherche de visibilité, l'absence de reconnaissance des efforts du milieu et le manque d'écoute.

Ces problèmes ont entraîné une méfiance à l'endroit de l'IDM qui ont affecté les possibilités de collaboration. Les représentants gouvernementaux se sont dits déçus du manque de collaboration et jugent important que des efforts soient faits pour améliorer la situation.

Les problèmes identifiés sont généralement attribuables à une mauvaise compréhension du mandat de l'IDM et à des efforts de communication insuffisants.

L'IDM doit poursuivre les efforts amorcés en 1999 pour se rapprocher du milieu et agir sur les problèmes identifiés en clarifiant son rôle et ses champs d'action et en améliorant son approche et ses mécanismes de concertation.

**Forces et contraintes**

Sur la base des commentaires recueillis, il ressort que l'IDM dispose d'atouts importants mais qu'elle fait également face à certaines contraintes qui affectent ses possibilités d'intervention. Les principales forces et contraintes sont les suivantes :

*Principales forces*

- Leadership du secteur privé
- Force et crédibilité du conseil d'administration
- Appui accordé à la raison d'être et à la mission
- Gamme de produits et services reconnus
- Retombées positives reliés à plusieurs initiatives
- Reconnaissance internationale obtenue par plusieurs designers et entreprises québécoises

*Principales contraintes*

- Ressources limitées de l'IDM compte tenu de son mandat large
- Appui mitigé et incertain des gouvernements
- Moyens limités des intervenants du milieu
- Possibilités limitées d'autofinancement
- Manque de collaboration entre les intervenants

## **7. LA MISSION ET LES OBJECTIFS**

### **La mission**

- Promouvoir le design en tant que valeur économique et faire de Montréal un centre de design de calibre international

### **Les objectifs**

#### *Les objectifs à long terme*

- Faire du design une image de marque des produits québécois et un levier majeur pour améliorer la compétitivité des entreprises québécoises sur leurs marchés
- Renforcer le rôle de Montréal comme pôle de développement du design au Québec et comme centre international d'excellence en design

#### *Les objectifs spécifiques*

- Promouvoir le design comme facteur d'innovation et de développement économique auprès des milieux d'affaires, des gouvernements et du grand public
- Contribuer à la valorisation du design en encourageant le développement de produits et d'expertises commercialisables et son intégration en entreprise
- Favoriser le rayonnement international du design québécois et de Montréal comme centre d'excellence en design

## **8. LA STRATÉGIE D'INTERVENTION**

### **Axer les interventions sur la demande**

Le mandat de l'IDM est nettement orienté sur la demande. L'IDM cherchera d'abord à stimuler l'utilisation du design par les entreprises québécoises afin d'accroître leur compétitivité sur les marchés. Il cherchera de façon complémentaire à favoriser le rayonnement international du design québécois afin de fournir aux designers et aux entreprises de design la possibilité d'exporter leur savoir faire.

Cette orientation implique que l'IDM orientera ses interventions sur les utilisateurs du design. Il n'interviendra pas sur les facteurs reliés à l'offre notamment sur la formation et l'avancement professionnel des designers ou encore sur l'amélioration du rendement des entreprises de design sauf indirectement par le biais de ses interventions sur la demande.

### **Agir horizontalement pour l'ensemble des disciplines**

Le mandat de l'IDM met l'accent sur la valeur économique du design. Il ne limite cependant pas la portée du design à la conception de produits de consommation courante ou de produits industriels mais considère également sa contribution à la conception de lieux, d'espaces, d'événements, d'environnements et de communications visuelles qui peuvent générer une valeur commerciale et des retombées économiques.

Dans cette perspective, l'IDM orientera ses efforts de promotion sur l'ensemble des disciplines du design afin de favoriser la reconnaissance de la valeur du design et de faire connaître les réalisations du design montréalais et québécois tant au Canada qu'à l'étranger.

En matière de valorisation, l'IDM ciblera son approche sur les projets les plus susceptibles de générer des retombées et favorisera la réalisation de projets conjoints entre designers et entreprises et de projets multidisciplinaires. Cette approche pourra impliquer un accent sur des disciplines particulières du design. Il cherchera cependant à susciter l'émergence d'innovations en design de la part des designers et des entreprises de l'ensemble des disciplines.

### **Agir à l'échelle du Québec**

L'IDM orientera ses interventions sur le renforcement de Montréal comme pôle de développement de l'industrie du design au Québec et comme centre de

formation, de création et d'innovation en design de calibre international. Ces interventions bénéficieront à l'ensemble du Québec.

De plus, l'IDM tiendra compte de l'existence d'une communauté importante de designers dans les autres régions du Québec et cherchera à promouvoir l'utilisation du design par les entreprises et à favoriser la réalisation de projets d'expérimentation et de recherche en design à l'échelle du Québec.

### **Adopter une approche ciblée**

Compte tenu de ressources limitées, l'IDM devra éviter la multiplication des programmes et le saupoudrage de ses interventions et retenir une approche ciblée sur des initiatives et des projets qui ont un impact. À cette fin, il :

- orientera les efforts de promotion sur quelques initiatives majeures ;
- ciblera les efforts de valorisation sur quelques créneaux stratégiques où le Québec possède des avantages et où il existe une masse critique ;
- ciblera des projets qui possèdent un effet d'entraînement et une valeur de démonstration et qui peuvent agir comme catalyseurs ;
- interviendra auprès des donneurs d'ordre des secteurs public et parapublic pour favoriser l'intégration du design dans les projets majeurs d'acquisition présentant le meilleur potentiel ;
- ciblera le rayonnement international sur quelques centres présentant le meilleur potentiel en particulier aux Etats-Unis.

### **Innover et exercer un leadership**

L'IDM doit agir comme catalyseur et utiliser ses ressources pour initier et amorcer des changements et créer des synergies d'action. À cette fin il devra :

- capitaliser sur les tendances émergentes et favoriser l'innovation en design par le développement de nouvelles idées et de nouveaux concepts ;
- lancer des initiatives de réflexion sur les enjeux et les possibilités d'utilisation du design ;
- jouer un rôle de catalyseur en favorisant le maillage des designers, des entreprises et des universités autour de projets permettant de réaliser des percées importantes notamment sur le plan international ;
- développer des partenariats avec la grande entreprise pour la réalisation de projets de recherche porteurs.

### **Clarifier le rôle et le mandat de l'IDM**

Plusieurs problèmes dans les relations de l'IDM avec les intervenants du milieu, notamment les associations professionnelles et les organismes de promotion du

design, résultent d'une mauvaise compréhension de son rôle et de son mandat. Il est donc nécessaire d'établir clairement que l'IDM est un organisme de promotion et de valorisation du design qui agit sur la demande et dont les interventions sont orientées sur la promotion de l'utilisation du design par les entreprises et le rayonnement international de Montréal et du design québécois.

Il convient d'insister sur le fait que l'IDM ne cherche pas à se substituer aux autres organismes qui ont des responsabilités spécifiques dans le domaine du design, notamment :

- les associations professionnelles qui ont un mandat de représentation des intérêts de leurs membres, de promotion de l'excellence dans la pratique professionnelle ou de perfectionnement professionnel ;
- les universités qui sont responsables de la formation et de la recherche ;
- les organismes de promotion du design tels le commissariat au design de la Ville de Montréal, le SIDIM et le Centre de design de l'UQAM qui ont des mandats spécifiques en matière de promotion du design ;
- les ministères et organismes gouvernementaux qui ont la responsabilité d'élaborer des politiques et des programmes d'appui au développement du design et aux organismes impliqués dans le développement du design.

Il faut également souligner que l'IDM n'est pas un organisme de coordination et n'a pas la responsabilité d'assurer la concertation des intervenants du milieu mais de participer à cette concertation dans les limites de son mandat.

### **Améliorer la collaboration avec les intervenants du milieu**

Dans la réalisation de son mandat, l'IDM doit chercher à établir une relation étroite avec sa clientèle et des relations de collaboration avec les autres intervenants du milieu afin de favoriser :

- l'échange réciproque d'informations ;
- la réflexion et l'exploration de nouvelles idées ;
- l'harmonisation et la complémentarité des interventions ;
- la réalisation d'initiatives conjointes.

Dans cette perspective, l'IDM doit s'employer en priorité à améliorer le climat de collaboration en mettant l'accent sur une approche de communication avec les autres intervenants visant à clarifier son rôle et ses orientations et à préciser les champs et les modalités de collaboration.

L'IDM devra également améliorer les mécanismes de concertation. Il devra cependant éviter le recours à des mécanismes lourds qui exerceraient une pression

sur les ressources et risqueraient de paralyser l'action. Il faut privilégier une approche souple qui respecte l'autonomie et la liberté d'action des intervenants.

À cette fin, l'IDM devra :

- revoir le fonctionnement des tables de concertation existantes afin de favoriser l'échange réciproque d'informations et la discussion sur les enjeux et les priorités ;
- créer, au besoin, des forums de discussion et de réflexion sur des questions et des projets spécifiques.

### **Développer de nouveaux outils**

Pour appuyer ses activités de promotion, il sera nécessaire de développer des outils additionnels qui serviront également à créer une image de marque pour l'IDM :

- documents de promotion sur les réalisations du design ;
- guides sur la gestion du processus d'intégration du design ;
- création d'un portail sur l'industrie du design.

### **Maximiser le rendement des investissements**

Dans la réalisation de son mandat, l'IDM devra chercher à maximiser le rendement des investissements publics par :

- la recherche d'effets de levier sur les investissements privés ;
- la recherche de sources d'autofinancement ;
- la mise en place d'un cadre d'évaluation global des résultats.

## **9. LES AXES D'INTERVENTION**

### **Axe 1 – Promotion du design**

Favoriser la reconnaissance du design comme source d'innovation et facteur de compétitivité et de développement économique par des initiatives stratégiques visant à :

- sensibiliser les PME à l'impact du design
- inciter les gouvernements à améliorer la place du design dans leurs politiques et programmes reliées à l'innovation et au développement économique et l'intégration du design dans les grands projets d'acquisition
- susciter l'intérêt du grand public pour le design

### **Axe 2 – Valorisation du design**

Favoriser la valorisation du design par le développement de produits et d'expertises commercialisables grâce à un appui à :

- l'expérimentation en design par les designers et les étudiants en design
- la recherche appliquée en design par les entreprises
- la recherche multidisciplinaire
- l'intégration des jeunes designers en entreprise

### **Axe 3 – Rayonnement international**

Favoriser le rayonnement international de Montréal comme centre de formation, d'innovation et de création en design et le rayonnement international du design québécois par des initiatives visant à :

- favoriser l'établissement de relations d'échanges et de collaboration entre l'IDM et certains centres de design internationaux
- favoriser la participation des designers et des entreprises québécoises à des événements internationaux de prestige (concours, expositions,...) et à des initiatives de commercialisation (salons d'affaires, foires commerciales, missions,...)

## 10. LES MESURES

En termes de programmation, le plan stratégique propose des initiatives qui se situent dans le prolongement des orientations mises en place par l'IDM depuis sa création. Ces propositions impliquent :

- le maintien, l'amélioration et le réalignement des programmes actuels en fonction des axes d'intervention proposés
- un renforcement et un meilleur ciblage des actions de promotion locale :
  - développement de nouveaux outils de promotion
  - création d'un portail de l'industrie du design québécois (maison virtuelle du design)
  - organisation d'activités conjointes de sensibilisation axées sur les secteurs présentant le meilleur potentiel
  - interventions concertées auprès des donneurs d'ordre du secteur public et para-public pour favoriser l'intégration du design dans les grands projets d'acquisition
- la mise en place de programmes et de services intégrés pour soutenir :
  - l'innovation et l'expérimentation en design
  - l'intégration du design en entreprise
  - la réalisation de projets multidisciplinaires axés sur des créneaux et des thèmes spécifiques et permettant de réaliser des percées et de développer de nouvelles applications
- un élargissement ciblé des efforts de rayonnement international :
  - développement de liens et de partenariats avec quelques associations et centres internationaux de design
  - élargissement des efforts de rayonnement et de visibilité internationale par la participation à un nombre limité de concours et salons de prestige additionnels
  - introduction d'initiatives de commercialisation en collaboration avec les gouvernements
- l'amélioration de l'approche et des mécanismes de concertation