

Opinions sur les modèles d'entreprise dans l'après-pandémie

LOUIS LAPOINTE, DGA

On sait que notre société a profondément été marquée depuis deux ans, et si certains professionnels sont passés d'une situation confortable à un mode de survie, d'autres, par contre, ont vu prospérer leur entreprise de façon remarquable.

Bien avant la pandémie, les nouvelles technologies et Internet avaient permis de développer le travail à distance, offrant de nouvelles possibilités de collaborations interdisciplinaires au-delà des limites géographiques. Selon Statistique Canada¹ : « Environ quatre travailleurs canadiens sur dix occupent un emploi qui peut vraisemblablement être exercé à domicile. » Dans un sondage, un cinquième d'entre eux ont déclaré être moins productifs qu'avant la pandémie. La principale raison expliquant une diminution de leur rendement serait le manque d'interaction avec leurs collègues. Si, de plus en plus, nous nous adaptons tant bien que mal à ce mode de travail, on peut se poser la question suivante, à savoir si le lieu physique d'une entreprise reste encore pertinent.

Cet article donne la parole à des designers de disciplines diverses, afin d'amorcer des réflexions sur les pratiques professionnelles et les nouveaux virages à entreprendre dans un scénario de l'après-pandémie.

Notre idéal est de privilégier un design qui tient compte de la pleine diversité humaine, tout en respectant les capacités, les langues, les cultures, les races et les sexes, ainsi que toutes les autres différences et caractéristiques de l'humain.

Définition d'un design inclusif et holistique selon l'Université OCAD de Toronto².

Opinions

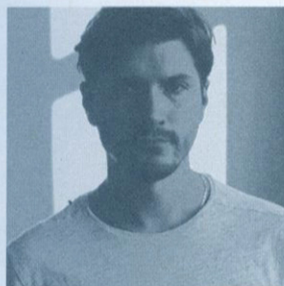
« Dans un contexte d'agence, on travaille sur plusieurs projets simultanément, suivant un rythme très rapide, explique Manuel Léveillé, designer chez Alto Design. Malgré l'apport des technologies, le lieu physique (adapté ou non) est vraiment nécessaire pour maximiser les résultats créatifs, car il permet de suivre l'évolution du travail de ses coéquipiers de façon beaucoup plus organique. La possibilité qu'apporte le télétravail d'avoir des horaires personnels plus flexibles amène aussi la coordination avec ses coéquipiers plus difficile. »

Si le télétravail offre certains avantages tels que la réduction du stress lié au transport ou la gestion de son propre horaire et de ses temps de repos, il cache aussi certains dangers. On peut remarquer un déséquilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, la démotivation causée par la monotonie et le manque de contacts humains ou une mauvaise gestion du temps qui peut mener à une surcharge mentale.

À cet effet, on retrouve l'observation suivante dans un article de David Nathan, publié le 3 juin 2021³ : « Le risque lié à cette hyperconnectivité est précisément d'être trop et trop souvent connecté. La vie professionnelle empiète alors sur la vie personnelle quand elle ne la remplace pas pour certains télétravailleurs trop zélés. »

Il semble alors pertinent de se demander comment préserver la culture d'une entreprise, lorsque tout le monde est basé à son lieu de résidence. En d'autres termes, dans quelle mesure le télétravail affecte-t-il la synergie et le dynamisme au sein d'une équipe ?

Manuel Léveillé nous donne un exemple probant de mise en situation lors de présentations faites auprès des clients. « Les visages en mortaise, ou les micros restés fermés font en sorte que nous pouvons difficilement déceler l'hésitation ou l'incompréhension d'un client sur certains points, ce qui peut rendre plus difficile de convaincre ou de vendre un concept au client. »



« Malgré l'apport des technologies, le lieu physique (adapté ou non) est vraiment nécessaire pour maximiser les résultats créatifs, car il permet de suivre l'évolution du travail de ses coéquipiers de façon beaucoup plus organique. »

— Manuel Léveillé

Pour Mario Gagnon, conseiller stratégique et fondateur d'Alto Design, une chose est claire. « Je crois qu'il faudrait faire abstraction de la culture d'entreprise, mais plutôt parler de solutions qui répondent à une culture globale. Enfermé chez soi et même en étant en contact virtuel avec tous les médias disponibles, il manquera toujours une dimension à nos solutions ou aux dites solutions. »

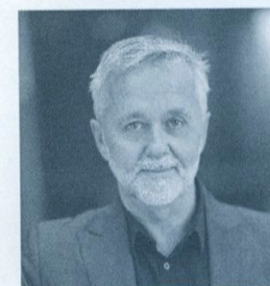
Mais selon Malaka Ackaoui, architecte paysagiste et urbaniste, la réponse à cette question se trouve dans une communication sur une base régulière. « Nous avons besoin de nous voir en personne, d'échanger autour d'un café, de détecter nos langages corporels... Mais ces rencontres en personne n'ont pas besoin d'être quotidiennes. Cela dit, le concept de lieu physique pourra être modulé. Nous assistons à un foisonnement d'espaces de *co-working*. Est-ce une voie de l'avenir ? Nous pourrions évaluer ceci dans le futur. Tout comme le *co-living*, le *co-working* change la façon de se rencontrer, de vivre. Il faut, pour ce faire, être ouvert à la collectivité, mettre de côté l'individualisme. S'ouvrir à l'autre, accepter nos différences et mettre de l'eau dans son vin. »

En juin dernier, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés publiait un article sur son site Web⁴, dont voici un extrait : « Le modèle hybride basé sur le type d'activité plutôt que le nombre de jours de présence requise chaque semaine est une voie particulièrement intéressante à explorer. Ce type de modèle [...] permet non seulement aux organisations de soutenir leur culture organisationnelle, mais aussi de maintenir la productivité collective. L'idée est de travailler en personne quand c'est plus productif et porteur de le faire ainsi, et de laisser aux gens la latitude de travailler d'où ils veulent lorsque les activités qu'ils réalisent sont optimales en mode solo. »



« Avec la pandémie, nous avons encore produit plus de numérique, des documents plus adaptés à la réalité des clients. Afin de mieux préserver les liens tissés dans notre équipe, nous avons aussi créé des rubriques adressées à des mini-groupes et continué ainsi à maintenir une communauté virtuelle entre employés et en lien avec nos clientèles. »

— Robert Young, designer graphique et cofondateur de Maître D



« Je crois qu'il faudrait faire abstraction de la culture d'entreprise, mais plutôt parler de solutions qui répondent à une culture globale. Enfermé chez soi et même en étant en contact virtuel avec tous les médias disponibles, il manquera toujours une dimension à nos solutions ou aux dites solutions. »

— Mario Gagnon, conseiller stratégique et fondateur d'Alto Design

Robert Young, designer graphique et cofondateur de Maître D, a observé que le travail en virtuel crée davantage de rondes de corrections, car les échanges sont moins spontanés et demandent plus d'organisation. « Avec la pandémie, nous avons encore produit plus de numérique, des documents plus adaptés à la réalité des clients. Afin de mieux préserver les liens tissés dans notre équipe, nous avons aussi créé des rubriques adressées à des mini-groupes et continué ainsi à maintenir une communauté virtuelle entre employés et en lien avec nos clientèles. Grâce à une plateforme en ligne, chacun peut participer à des réseaux de discussions sur des sujets qui les passionnent, tels que les vins, les voyages ou les sports. »

De fait, la situation fut paradoxalement bénéfique pour son entreprise, raconte M. Young. « La pandémie nous a aidés à prendre des décisions qui nous ont permis de vraiment changer de cap. Malgré le fait qu'on ait conservé la même superficie pour nos bureaux et grâce aux technologies qui favorisent le travail à distance, nous avons engagé plusieurs chargés de projets, dont l'un résidant au Saguenay. Nous n'aurions jamais pris en considération cette réalité avant cela. Le fait d'avoir engagé des gens de l'extérieur compense un peu le manque de présentiel et apporte aussi des visions différentes et renouvelle, d'une certaine façon, notre méthodologie de travail. »

Le designer, visionnaire d'un monde meilleur ?

On sait que les disciplines du design nécessitent un travail en équipe, impliquant souvent des spécialistes de divers horizons. Il est alors pertinent de se questionner sur la faisabilité d'une véritable approche pluridisciplinaire, davantage centrée sur l'humain et son environnement. Comment éviter de tomber dans d'anciens schémas et de répéter les erreurs d'un passé pré-pandémique ?

D'après Malaka Ackaoui, « la pandémie nous a appris des leçons sur le plan environnemental dont nous devrions nous souvenir, même une fois que celle-ci sera derrière nous. Nous avons réduit nos déplacements en voiture et en avion, avons consommé et voyagé localement, avons prouvé que ces gestes ont des effets bénéfiques sur l'environnement... Notre société individualiste valorise souvent l'individu au détriment de la collectivité. Il y aura des décisions difficiles à faire accepter par les personnes individualistes. Nous le voyons avec les débats sur la vaccination, sur la place de l'automobile dans nos villes, sur nos aménagements urbains, etc. Ceci prendra du courage politique. »

« L'humain devra être au centre des préoccupations des concepteurs, ajoute M^{me} Ackaoui. C'est ce que j'ai toujours fait dans ma vie professionnelle. Nous préoccuper de l'humain signifie également que nous devons nous préoccuper de l'environnement. L'un ne va pas sans l'autre. Malheureusement, je ne crois pas qu'une majorité de designers appliquent véritablement une approche pluridisciplinaire,



Photo : Éric Labonté

« La pandémie nous a appris des leçons sur le plan environnemental dont nous devrions nous souvenir, même une fois que celle-ci sera derrière nous. Nous avons réduit nos déplacements en voiture et en avion, avons consommé et voyagé localement, avons prouvé que ces gestes ont des effets bénéfiques sur l'environnement... »

— Malaka Ackaoui, Architecte paysagiste et urbaniste

centrée sur l'humain et son environnement. Il y en a encore qui sont centrés sur leur propre discipline et ne sont pas prêts à partager le "pouvoir" avec les disciplines connexes ou complémentaires. Je crois que l'éducation a un rôle important à jouer dans ce cas. Nous assistons toutefois à un mouvement d'ouverture, souvent par de plus jeunes designers qui sont prêts à travailler en collégialité. »

Diversité, accessibilité et inclusion

Les valeurs dictées par nos sociétés (environnement, diversité culturelle et sexuelle, etc.) évoluent rapidement, catalysées par les médias électroniques et les réseaux sociaux. Si la pratique professionnelle s'individualise, tout en prenant de l'expansion vers une pluridisciplinarité, quelle est la pertinence des associations et comment doivent-elles se positionner, afin de demeurer représentatives auprès de leurs membres ?

Mario Gagnon fut longtemps impliqué au sein d'associations professionnelles, dont l'Association des designers industriels du Québec (ADIQ). « Étant un défenseur de la collectivité et donc, par définition, des associations, je pense que le rôle de celles-ci doit être évolutif, mais qu'il restera un point de repère dans le temps, car elles demeureront un reflet de notre collectivité », soutient-il.

Marie-Pierre Gendron, présidente sortante de l'ADIQ, précise : « Notre association tente d'organiser un événement de réseautage exclusif au design industriel, afin de solidifier les liens entre ses membres et de promouvoir la collaboration entre professionnels. »

Préserver son identité et plus encore au sein du « village global »

L'impact du travail du designer sur l'environnement est, on le sait, une question fondamentale et l'on est conscient que certains pays ne respectent pas nécessairement les valeurs équitables et environnementales, au profit d'une production et d'une mise en marché féroce. La mondialisation crée des disproportions et des inégalités, où les plus forts dominent généralement un marché très polarisé.



« Notre association tente d'organiser un événement de réseautage exclusif au design industriel, afin de solidifier les liens entre ses membres et de promouvoir la collaboration entre professionnels. »

— Marie-Pierre Gendron, présidente sortante de l'ADIQ

Si l'enjeu de la traçabilité des produits et le désir d'encourager la production et l'économie québécoises demeurent une préoccupation collective, comment le designer peut-il minimiser les impacts négatifs en matière d'environnement (emballage, mobilier urbain, énergie circulaire, etc.) ?

À ce propos, soutient Marie-Pierre Gendron, « on doit développer un marketing qui insiste sur les valeurs qui rejoignent une clientèle locale, déjà sensible au fait que le produit est conçu et fabriqué au Québec. L'aspect écologique est aussi un facteur important dans l'achat local ; il est gagnant lorsqu'on informe bien le consommateur sur les aspects du produit liés à l'économie circulaire ».

Pour Manuel Léveillé, « le designer a comme rôle d'éduquer son client ou son équipe sur les impacts découlant du choix des matériaux, de l'assemblage et même du lieu de fabrication de son produit. Maintenir une veille technologique reliée aux nouveaux matériaux, informer ses collègues et clients des solutions de rechange aux procédés et matériaux plus traditionnels sont des méthodes simples, qui nécessitent peu de ressources, mais qui peuvent faire la différence sur le cycle de vie d'un produit ».

Les mêmes enjeux sont présents dans la pratique en design d'intérieur. Elsa Vincent et Emmanuelle Beaupère sont conceptrices en signalétique et en design d'intérieur chez STGM, une firme d'architectes multidisciplinaires. Elles s'efforcent de faire en sorte que la responsabilité environnementale demeure au cœur de chacun. Elles sont aussi sensibilisées à l'application de normes d'accessibilité faisant partie du processus de réflexion. « Bien que les solutions temporaires soient souvent les moins coûteuses à court terme, confient-elles, nous tentons de nous en éloigner, car à long terme, ces solutions laissent trop souvent leur empreinte sur l'environnement. On n'a qu'à penser à l'utilisation courante des plexiglas transparents durant la COVID. D'entrée de jeu, nous encourageons nos clients à opter pour des mobiliers et des matériaux réfléchis, produits localement avec des talents de la région. Quand le bâtiment est existant, la signalétique doit être parfaitement intégrée à son environnement, à l'architecture et au mobilier. Ainsi, la réutilisation

de matériaux de construction permet à la fois la cohérence avec le bâtiment et le respect de l'environnement. Selon nous, un projet d'architecture bien pensé nécessite un minimum de signalétique. En effet, quand les designers sont impliqués, dès la conception et la planification des espaces, ils sont en mesure d'identifier les occasions permettant de mieux dégager les zones de circulation, d'améliorer la visibilité sur les destinations et de limiter la quantité de signalétique sur les lieux.»

Les nouvelles réalités affectent le travail des professionnels du design, toutes disciplines confondues ; ainsi, dès le début de la pandémie, le confinement a forcé les institutions d'enseignement à continuer d'offrir leur formation à distance. Pour ceux et celles qui sont nés avec les nouvelles technologies et Internet, l'adaptation fut peut-être plus facile, mais un tel contexte nous amène à nous interroger : les formations en design préparent-elles adéquatement les étudiants aux nouvelles réalités des pratiques professionnelles à l'ère post-pandémique ?

Tatjana Leblanc est designer industrielle, directrice et enseignante à l'École de design de l'Université de Montréal. «La COVID a permis de reconnaître les valeurs ajoutées d'outils familiers que l'on possède depuis longtemps et de les mettre à contribution dans le processus d'apprentissage de chacun, mentionne-t-elle. Bien que confinés chez eux, les étudiants ont pu expérimenter, notamment avec des enregistrements photo et vidéo et des logiciels collaboratifs, de manière à valider les concepts, à documenter et à visualiser leurs idées.



« La COVID a permis de reconnaître les valeurs ajoutées d'outils familiers que l'on possède depuis longtemps et de les mettre à contribution dans le processus d'apprentissage de chacun. »

— Tatjana Leblanc, designer industrielle, directrice et enseignante à l'École de design de l'Université de Montréal

Par conséquent, il est utile de repenser les modes de travail... ainsi que l'équipement de nos futures salles de cours.»

Marie-Pierre Gendron mentionne, par ailleurs, que l'évolution des outils est tellement rapide qu'il est difficile pour les institutions d'enseignement de suivre la cadence et de mettre à jour leur équipement. À titre d'exemple, la numérisation d'un objet en 3D qui était très coûteuse, il n'y a pas si longtemps, peut maintenant se faire à l'aide de certains téléphones intelligents de dernière génération.

L'apport des plateformes virtuelles de visioconférence facilite la collaboration de professionnels, sans qu'il y ait de contraintes imposées par la distance. De manière à assurer une formation plus solide, l'expérience de l'enseignement hybride (joignant le présentiel et le virtuel) faciliterait peut-être une collaboration accrue avec l'industrie qui soit accompagnée d'une augmentation souhaitable des heures consacrées aux stages en entreprise.

Par contre, on sait qu'il est difficile de mettre en place une formation davantage axée sur la pluridisciplinarité, sans entreprendre des



« Bien que les solutions temporaires soient souvent les moins coûteuses à court terme, confient-elles, nous tentons de nous en éloigner, car à long terme, ces solutions laissent trop souvent leur empreinte sur l'environnement. On n'a qu'à penser à l'utilisation courante des plexiglas transparents durant la COVID. »

— Elsa Vincent et Emmanuelle Beaupère, conceptrices en signalétique et en design d'intérieur chez STGM

changements majeurs dans la structure des programmes. Une question se pose donc : serait-ce réaliste de songer à prolonger certaines formations d'une année ?

Pour Marie-Pierre Gendron, il semble évident que la formation en design d'environnement est déjà axée sur la pluridisciplinarité. « En ce qui concerne le design industriel, trois années d'études suffisent à peine pour couvrir le large spectre des pratiques, que ce soit en design d'appareils orthopédiques, d'outils électroniques ou de meubles. Il serait même intéressant de pouvoir y ajouter un second titre indiquant la spécialité, comme le font les ingénieurs. »

Le point de vue de M^{me} Leblanc est le suivant : « La formation de baccalauréat en trois ans est le modèle le plus répandu à l'échelle internationale. Cependant, considérant qu'aujourd'hui la profession doit faire face à des problématiques de plus en plus complexes, il était inconcevable pour nous de diminuer ou de compresser le contenu pédagogique. Nous sommes persuadés que la quatrième année d'étude donne une plus-value à la formation en design industriel qui, depuis, produit une relève de haut niveau. »

Cette constatation est aussi partagée dans d'autres disciplines, notamment celle du design graphique. Elsa Vincent et Emmanuelle Beaupère déplorent que la formation en signalétique demeure presque inexistante, que ce soit en design graphique ou en architecture. La pratique se développe donc en milieu de travail et il y aurait une lacune à combler.

Conclusion...

Comme l'avenir est insondable, les générations à venir devront impérativement savoir s'adapter. Cela dit, elles auront la responsabilité de créer de nouveaux modèles de pratique professionnelle, combinant leur créativité aux leçons du passé, et de les mettre au service d'un monde meilleur. —

Notes

¹ <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00026-fra.htm>

² L'Université OCAD de Toronto, anciennement connue sous l'appellation Ontario College of Art & Design, est l'institution d'enseignement supérieur la plus ancienne au Canada dans le domaine de l'art et du design.

³ <https://www.noovomoi.ca/vivre/sante/article/avantages-dangers-teletravail.112782873.html>

⁴ <https://ordrecrha.org/salle-de-presse/communiqués-de-presse/2021/06/teletravail-durables-post-pandemie>