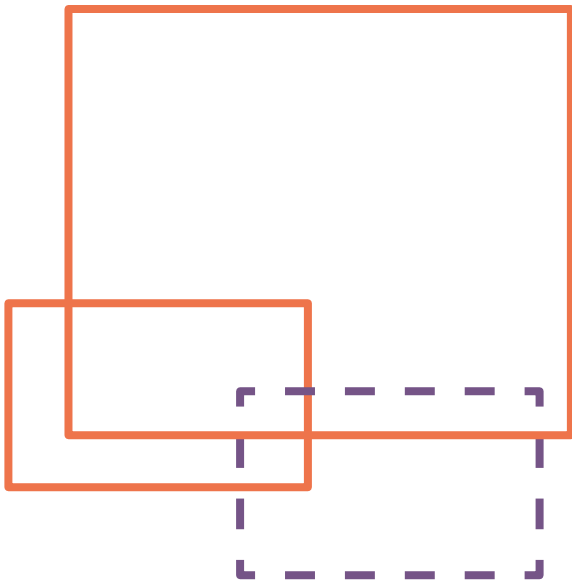


**Mettre à profit les liens
naturels entre
culture et
pensée numérique**



La pensée numérique et la gestion d'une organisation culturelle



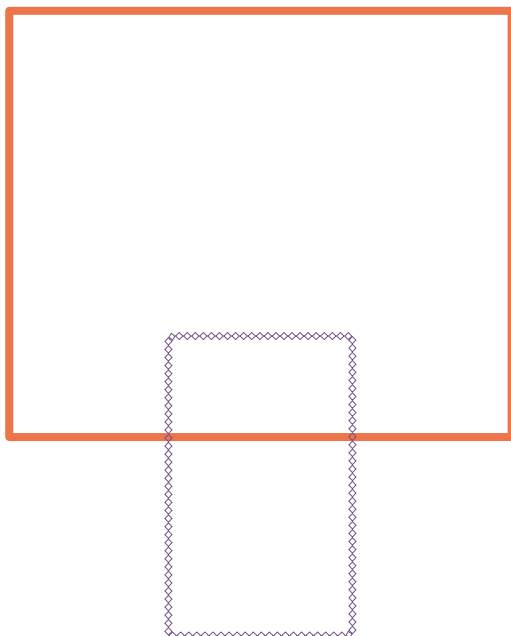
L'adoption d'une pensée numérique peut avoir des incidences profondes sur la gestion et la structure d'une organisation culturelle. En fait, les nouvelles situations amenées par le numérique nous obligent à réviser bien des façons de fonctionner afin d'avoir toute l'agilité nécessaire pour bien négocier les virages auxquels font face désormais les organisations.

Parmi les principaux enjeux, l'adaptation aux changements constants est certainement un des plus difficiles à gérer. Le numérique demande donc de revoir la culture de votre organisation.

Heureusement, comme vous le constaterez, bien des manières de faire ne vous seront pas si étrangères!

1_

Le changement



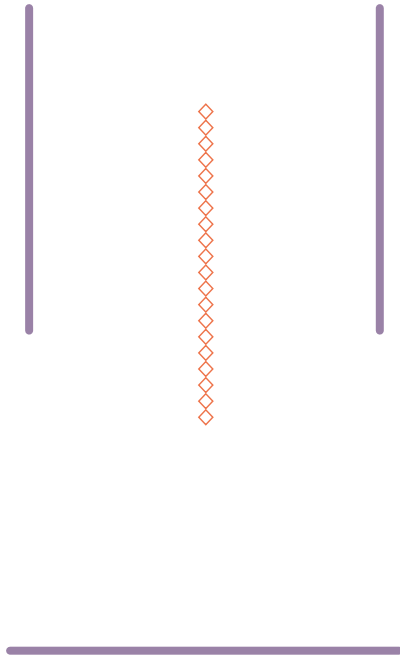
Pour la plupart des humains, le changement est tout d'abord une source de stress important et la résistance au changement constitue un facteur majeur dans une organisation. Parce qu'avec le numérique, tout évolue continuellement et de façon si rapide, le poids que cela occasionne sur les employés d'une organisation les mène souvent vers la démotivation et l'impression qu'ils ne sont tout simplement pas à la hauteur.

Mon expérience m'a démontré que plusieurs organisations culturelles québécoises voient le numérique comme une source de problèmes et une charge de travail supplémentaire, au lieu d'en envisager les opportunités. Comment changer notre rapport au numérique dans ce contexte? Une partie de la solution passe par l'adoption de méthodes inspirées par des stratégies centrales dans l'organisation des entreprises numériques et des *start-ups* : les méthodes *Agile* et *lean*.

Bien que ces méthodes aient régulièrement mauvaise presse et mèneraient les employés des TIC vers le *burn-out* aux dires de certains, les principes fondamentaux sur lesquelles elles sont basées peuvent être facilement appliqués dans une organisation culturelle, et ils s'inscrivent directement dans une pensée numérique. Voyons-y un peu plus en détail.

2_

La méthode *lean*



La méthode lean est aussi connue sous le nom de « méthode Toyota ». C'est une méthode de gestion de production qui se concentre sur la gestion allégée ou la gestion « sans gaspillage ». Assurément, avec les budgets que les organisations culturelles ont, vous êtes sans le vouloir, les champions de la gestion « sans gaspillage »...!

À partir des années 90, cette méthode se répand de façon importante dans le secteur industriel, et donnera naissance au *Lean IT* lorsque Mary et Tom Poppendieck proposent une application des pratiques du lean destinée au domaine des systèmes d'information dans leur ouvrage *Lean Software Development : An Agile Toolkit*.

Visant l'amélioration continue (Kaizen), la méthode *lean* privilégie la résolution des problèmes au plus près du terrain, remettant ainsi en question les hiérarchies verticales traditionnelles. En donnant plus d'autonomie aux employés directement sur le terrain et en les associant davantage dans la prise de décisions, on évite les structures *top-down*, ce qui contribue au sentiment d'appartenance et à l'engagement des employés.

La méthode *lean* se base également sur une approche holistique où le recours à des équipes pluridisciplinaires permet de régler des problèmes complexes par les contributions de chacun. Ce type d'organisation est évidemment en rupture avec l'organisation spécialisée du travail.

L'application des principes lean demande donc des changements profonds aux organisations basées sur des modèles traditionnels, mais permet par la suite beaucoup plus de réactivité et de souplesse, tout en impliquant davantage l'ensemble des employés, ce qui contribue à leur motivation.

Le modèle met en avant sept principes fondés sur le développement itératif :

- 1_ **Éliminer les gaspillages**
- 2_ **Améliorer l'apprentissage**
- 3_ **Retarder l'engagement**
- 4_ **Livrer rapidement**
- 5_ **Respecter les êtres humains**
- 6_ **La qualité est l'affaire de tous**
- 7_ **Considérer l'organisation dans sa globalité**

1_ Éliminer les gaspillages

Un des éléments de base du *lean* est d'éliminer tout le superflu afin d'optimiser les processus. Des exemples de sources de « gaspillage » peuvent ressembler à ceci :

- _ Démarrer plus de processus que l'organisation est capable de compléter ;
- _ Des exigences pas suffisamment claires ou incomplètes ;
- _ Des délais dans la livraison des « projets », ce qui retarde la rétroaction ;
- _ Trop de bureaucratie ;
- _ Des communications lentes ou inefficaces.

Afin de pallier ces problèmes, l'utilisation d'une méthode de gestion de type Kanban permet de faire un suivi des processus en cours par l'ensemble de l'équipe. Bien qu'il soit possible d'utiliser les fameux *post-its*, ou des tableaux blancs avec des colonnes, plusieurs organisations choisissent des logiciels de suivi de projets en ligne comme Asana, par exemple.

Combinés à des services de messagerie tels Slack et à l'utilisation d'une plateforme infonuagique pour les données comme Google Drive, ils amènent une transparence et une fluidité de communication essentielles dans la gestion numérique d'une organisation.

La méthode Kanban

Telle qu'énoncée par Anderson pour le développement numérique, cette méthode est fondée sur trois principes de base :

_ **Commencez par ce que vous faites actuellement**

La méthode Kanban commence avec les rôles et processus déjà définis dans l'équipe.

_ **Acceptez d'appliquer des changements évolutifs**

L'équipe doit accepter que les changements continus et évolutifs sont le moyen d'améliorer le système, et la méthode Kanban encourage à faire des changements de petite envergure de façon continue plutôt que de grands bouleversements.

_ **Respectez le processus actuel, les rôles, les responsabilités et les titres**

Les changements futurs doivent être facilités, mais le respect des rôles, des responsabilités, et des titres professionnels actuels permet d'éliminer les peurs initiales. Le respect de tous et chacun est essentiel.

Ces trois principes sont mis en place par l'utilisation des cinq pratiques centrales de la méthode Kanban :

- _ Visualiser les processus.
- _ Limiter le nombre de tâches en cours.
- _ Suivre, mesurer et rapporter le déroulement du travail à travers chaque étape du *workflow*. De cette façon, les changements continus, augmentés et évolutifs apportés au système peuvent être évalués.
- _ Établir clairement les règles, les processus et les besoins pour éviter que les discussions deviennent émotives, mais qu'elles restent plutôt sur une base rationnelle.
- _ Améliorer la collaboration : lorsque les équipes partagent la même compréhension du travail, des enjeux et des processus, elles saisissent mieux les problèmes et peuvent ainsi proposer des solutions qui découlent d'un consensus.

2_ Améliorer l'apprentissage

La méthode *lean* met l'accent sur l'importance d'améliorer les apprentissages de chacun en continu, par diverses méthodes. Les méthodes basées sur la collaboration entre les membres de l'équipe et le co-apprentissage sont valorisées. Il est aussi essentiel que le savoir demeure dans l'organisation. L'utilisation d'un wiki par exemple peut être une solution pratique à cet effet.

3_ Retarder l'engagement

Bien que cette proposition puisse sembler bizarre en premier lieu, il s'agit simplement de garder les options ouvertes et de continuellement analyser les enjeux plutôt que de prendre des décisions lorsque nous n'avons pas toutes les données en main. Retarder l'engagement signifie donc ne pas planifier de manière excessive des mois à l'avance de ne pas s'avancer sur des idées ou des projets sans une compréhension claire des implications, et de collectionner et analyser les informations en permanence afin de faire des choix importants de façon éclairée.

4_ Livrer rapidement

Encore une fois, cette proposition peut surprendre. Mais dans un processus itératif, il est préférable de réaliser une première version rapidement, pour pouvoir avoir le retour nécessaire afin d'améliorer la version originale et de créer des versions subséquentes. Il est donc important de ne pas perdre son temps à essayer de peaufiner sans fin une solution qui n'a pas été testée concrètement ou sur laquelle nous réfléchissons beaucoup trop. Nous pourrions appeler cela la théorie des petits pas rapides.

5_ Respecter les êtres humains

La méthode *lean* est à la base profondément humaniste. Par exemple, le terme « ressources humaines » est à bannir, parce que les êtres humains ne sont pas des ressources. Le respect s'applique à tous les aspects reliés à une équipe *lean*, que ce soit les communications, la gestion des conflits, l'embauche de nouveaux membres, les différentes activités dans le processus d'amélioration continue, etc.

Les équipes *lean* peuvent mettre le respect au centre de leur fonctionnement en communiquant proactivement, en encourageant et en aidant chaque membre de l'équipe à faire de son mieux et en approchant chaque partie du travail comme une équipe, et non individuellement. Donner des responsabilités et de l'autonomie aux membres de l'équipe est également une façon d'amener respect et motivation parmi les membres, au lieu d'adopter une attitude paternaliste.

6_ La qualité est l'affaire de tous

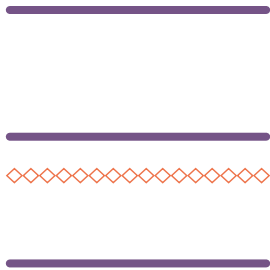
La qualité est l'affaire de tous et doit être intégrée dès le départ. Au lieu d'avoir des instances hiérarchiques supérieures qui contrôlent la qualité, chaque membre de l'équipe est responsable de la qualité de son travail, pour l'harmonie et la réussite de l'équipe. La mise en place de développements itératifs et d'une rétroaction continue facilite l'atteinte de ces objectifs, comme également le travail collaboratif, qui permet de profiter des forces de chacun. L'utilisation des cinq pratiques centrales de la méthode Kanban est un atout majeur à cet effet.

7_ Considérer l'organisation dans sa globalité

Afin d'être capable de cerner la multitude des enjeux qui évoluent rapidement dans nos contextes actuels, il est essentiel de considérer et de comprendre l'organisation de façon holistique et systémique, pour bien saisir l'ensemble des processus et des relations qui régissent les différents éléments de l'organisation.

3_

Agile ou lean ?



Beaucoup de personnes saisissent mal les nuances entre les méthodologies *Agile* et *lean*. En fait, il arrive souvent que l'une ou l'autre de ces terminologies soient utilisées pour décrire des méthodes de travail très similaires.

Agile est simplement une méthode de travail basée sur le *Agile Manifesto*, signé par quatorze influenceurs du développement logiciel. *Agile* utilise trois concepts fondamentaux qui trouvent leurs racines dans la méthode *lean* :

- 1_ Une approche itérative
- 2_ Des rétroactions rapides
- 3_ Un processus de gestion de projet discipliné

Le manifeste *Agile* se lit ainsi :

_ **Individus et interactions** plutôt que des procédés et des outils.

_ **Un logiciel qui fonctionne** plutôt que de la documentation détaillée.

_ **Collaboration avec le client** plutôt que de la négociation de contrat.

_ **Répondre aux changements** plutôt que suivre un plan.

C'est tout! Bien qu'il y ait de la valeur dans les items à droite, nous valorisons davantage les items à gauche.

Comment prendre ces quatre lignes et les traduire de façon cohérente pour une organisation culturelle?

1_ Individus et interactions plutôt que des procédés et des outils

Agile est fondamentalement systémique et humaniste. Au lieu de s'attarder aux outils, à la technologie et aux procédés stricts, il faut adopter une approche centrée sur les humains qui composent une équipe, dans le respect de chacun, et dans la compréhension des différentes relations qui existent entre les membres de l'organisation.

2_ Un logiciel qui fonctionne plutôt que de la documentation exhaustive

Au lieu de s'attarder à peaufiner dans les moindres détails un nouveau projet qui n'aura pas été testé, il faut plutôt mettre l'accent sur un fonctionnement basé sur l'itérativité et des rétroactions fréquentes pour une amélioration continue du projet.

3_ Collaboration avec le client plutôt que de la négociation de contrat

Plutôt que d'adopter une attitude méfiante, la collaboration est de mise, et il est essentiel de comprendre que tous autour de la table ont un objectif commun, soit la réussite du projet. La collaboration est également absolument cruciale pour obtenir la rétroaction nécessaire à l'amélioration continue du projet.

4_ Répondre aux changements plutôt que suivre un plan

La capacité d'adaptation d'une organisation est centrale dans un contexte numérique, puisque les changements fréquents qui surviennent nous demandent de constamment nous remettre en question afin de demeurer efficaces et de remplir notre mandat adéquatement. En fait, même la question du mandat peut évoluer. Bien qu'il ne soit pas négatif de réaliser un plan stratégique, bien au contraire, il serait gravement erroné que de le suivre sans l'évaluer et le corriger régulièrement.



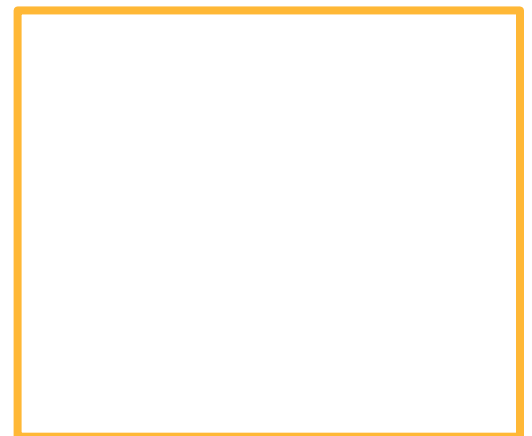
En résumé, quelle que soit la méthode utilisée, les mêmes grands principes s'appliquent dans la pensée numérique :

- 1_ L'humanisme et le respect**
- 2_ La collaboration et l'esprit d'équipe**
- 3_ L'itération et la rétroaction**
- 4_ La souplesse organisationnelle**

Et dans le transfert de votre organisation vers une pensée et une méthodologie numérique, il est essentiel de rappeler les trois principes de base du Kanban mis en avant par Anderson :

- 1_ Commencez par ce que vous faites actuellement;**
- 2_ Acceptez d'appliquer des changements évolutifs;**
- 3_ Respectez le processus actuel, les rôles, les responsabilités et les titres.**

Le succès de cette opération ne pourra avoir lieu si elle est réalisée trop rapidement, à l'encontre de la volonté de votre équipe et sans son implication.



Cette formation est offerte par le **Conseil québécois des arts médiatiques** en collaboration avec le **Conseil québécois du théâtre** et le **Regroupement québécois de la danse**. Ce projet s'inscrit dans le cadre de la mise en oeuvre du Plan culturel numérique du Québec.



Québec 

Tous les textes du présent document sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Paternité - Partage des Conditions Initiales à l'Identique 4.0 International.

Novembre 2018

