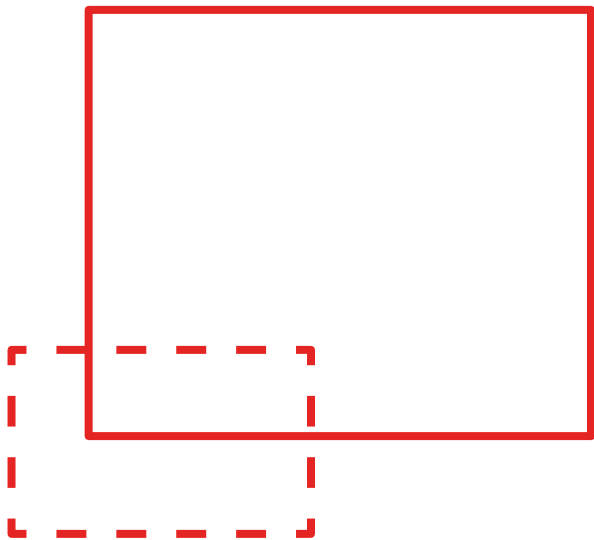




**Mettre à profit les liens
naturels entre
culture et
pensée numérique**



La pensée numérique et les organisations culturelles



Le numérique est devenu certainement un des principaux enjeux du monde culturel, d'une façon si rapide que nous avons bien de la difficulté à nous y adapter. En effet, qui aurait pu croire au moment de l'arrivée du iPhone, en 2007, qu'à peine une décennie plus tard, nous vivrions des changements sociétaux si significatifs? Comme le présente si bien Tim O'Reilly :

« Au cours des dernières années, la révolution numérique a transformé les médias, le divertissement, la publicité et le commerce de détail, en bouleversant des entreprises et des modèles d'affaires séculaires. Maintenant, elle restructure toutes les entreprises, tous les emplois et tous les secteurs de la société. Aucune compagnie, aucun emploi — et en fin de compte, aucun gouvernement et aucune économie — n'est à l'abri des perturbations.¹ »

Ainsi, cette révolution numérique, qui agit sur tous les domaines de notre société, n'épargne pas la culture, bien au contraire!

¹ O'Reilly, Tom. *What's the Future, and Why It's Up to Us*. New York : Harper Business, 2017.

Il faut nous rendre à l'évidence : ce qui pouvait sembler comme de simples changements technologiques il n'y a pas si longtemps est devenu une vague de fond qui emporte tout.

Si nous connaissons bien les effets du numérique sur certaines industries comme la musique ou la télévision (il suffit de penser aux bouleversements apportés par le *streaming*, Spotify et Netflix en tête), il ne faudrait surtout pas sous-estimer l'impact du numérique sur tous les autres secteurs culturels. Car, comme le dit Michel Serres, en comparant la révolution numérique à l'arrivée de l'écriture et de l'imprimerie², il s'agit d'un changement cognitif majeur qui bouscule complètement nos façons de penser.

Voici donc les enjeux principaux :

_ Parce que c'est un changement de société profond, nul ne peut ignorer le numérique, et les impacts sur la culture sont significatifs à tous les niveaux.

_ Il ne s'agit pas simplement de s'adapter à de nouveaux outils technologiques, il s'agit d'adopter une nouvelle pensée.

_ Parce que le numérique implique des changements rapides et constants, il s'agit également d'apprendre à continuellement remettre en question ce que nous venons à peine de maîtriser!

Heureusement, comme nous allons le voir, le milieu de la culture est particulièrement bien positionné pour effectuer ce virage, en raison de ses qualités intrinsèques. Il s'agit donc dans les lignes qui suivront d'analyser les principes fondamentaux de la pensée numérique, et d'établir des parallèles avec le monde des arts et de la culture.

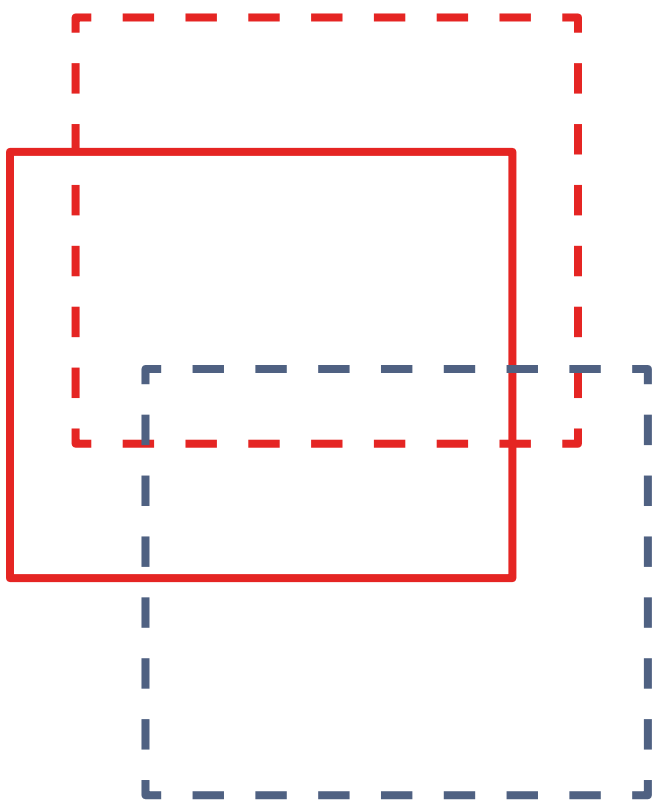
Ces principes peuvent se diviser en trois catégories :

- 1_ Créativité et innovation**
- 2_ Itération**
- 3_ Collaboration et partage**

² Serres, Michel. *Petite Poucette*. Paris : Éditions Le Pommier, 2012.

1_

Créativité et innovation



_ Les créatifs

Si l'on devait croire les gourous des technologies de l'information et des communications (les TIC), nous serions tous des créatifs en puissance. Jamais un concept ne fut autant galvaudé lors de ces dernières années. Il est d'ailleurs intéressant de regarder les définitions de « créatif » selon Antidote, dépendamment si le mot est utilisé comme adjectif ou comme nom.

créatif, adjectif : Qui est capable de créer, qui manifeste des aptitudes à l'invention.

créatif, nom : Personne chargée de concevoir un produit ou d'avoir des idées originales pour le lancer.

Fascinant, n'est-ce pas, ce glissement de l'art vers le capitalisme, non? Quoi qu'il en soit, le fondement est le même, il s'agit de souligner les capacités de créer quelque chose de nouveau, d'inédit. Être créatif nécessite d'avoir la capacité de sortir des sentiers battus, d'innover. C'est cette fameuse valorisation de la singularité, si essentielle dans le domaine des arts actuels. Et pour être capable d'innover, il faut pouvoir voir le monde autrement, penser différemment, *Think Different*, comme nous le rappelle le fameux slogan d'Apple. N'est-ce pas le propre des artistes de proposer une autre vision du monde?

En fait, la créativité est tellement inhérente aux artistes que ce mot ne fait même pas partie de leur vocabulaire courant, sans quoi il en reviendrait à se livrer à une tautologie des plus élémentaires.

_ Les organisations culturelles et la créativité

Si les artistes sont intrinsèquement créatifs, il n'en va pas nécessairement de même pour les organisations culturelles. De façon paradoxale, même les organisations les plus proches des artistes, comme les centres d'artistes autogérés, en sont venues à s'institutionnaliser au fil des années, et à fonctionner selon des paramètres rigides soumis aux diktats des évaluations pluriannuelles des différents subventionneurs. Ainsi, la volonté de bien performer lors de ces évaluations a amené la plupart des organisations à suivre des modèles établis et reconnus, plutôt qu'à développer une diversité de modèles.

Heureusement, certains programmes actuels, comme le Fonds Stratégie numérique du Conseil des Arts du Canada soutiennent les organisations désireuses de développer des modèles organisationnels innovants. Sortir des sentiers battus et oser n'est plus vu comme une tare, mais au contraire, comme une forme d'intelligence et de lucidité organisationnelle face aux multiples défis qu'amène le numérique dans le secteur culturel.

Plus que jamais, une pluralité de modèles sera nécessaire pour s'adapter à ces changements continus :

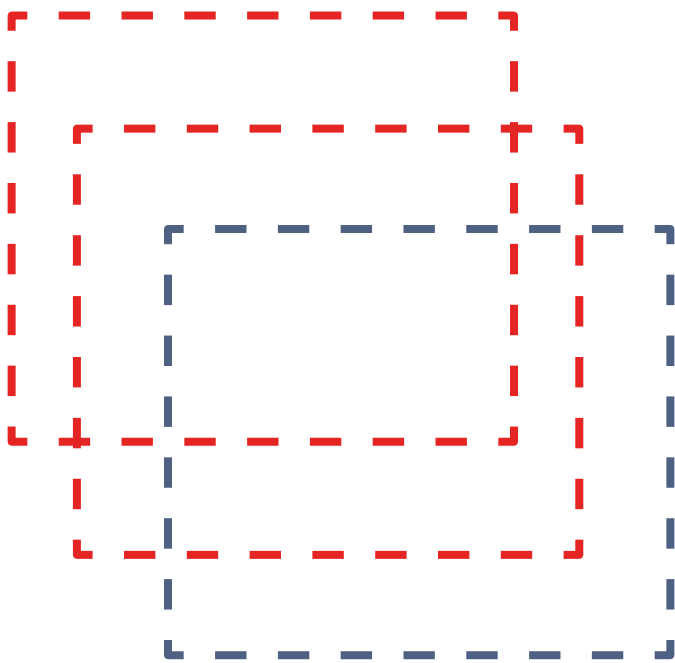
« Comprendre le futur nécessite de se défaire de la façon dont on pense au présent, d'abandonner des idées qui semblent naturelles et même inévitables. »³

Ainsi, la seule manière d'aborder les enjeux majeurs qu'impose le numérique aux organisations culturelles est par la créativité et l'innovation, par le rejet des idées établies et des conventions au profit d'une pensée différente et audacieuse.

³ O'Reilly, Tom. *Op. cit.*

2_

Itération



Au cœur même du développement logiciel, le principe d'itération est devenu omniprésent dans le milieu numérique. Toutefois, ce principe s'applique à bien d'autres modèles. Par exemple, la notion d'itération est indirectement au centre du *lean management*, méthode organisationnelle parmi les plus dominantes dans le monde du travail contemporain, communément appelée aussi « méthode Toyota ».

Comment une méthode de gestion implémentée dans le plus grand manufacturier automobile mondial peut se retrouver si centrale dans le développement immatériel du numérique, et surtout, en quoi cela peut être pertinent pour des organisations culturelles?

Au-delà des notions de productivité, trois principes importants du *lean management* me semblent particulièrement signifiants dans un contexte d'organisations culturelles :

- 1_ L'amélioration continue (Kaizen)**
- 2_ Une vision holistique**
- 3_ La résolution de problèmes sur le terrain, avec les acteurs**

Il ne s'agit pas ici d'adopter une gestion *lean* stricte, mais plutôt d'adapter certains éléments pertinents qui s'inscrivent dans une pensée numérique.

_ L'amélioration continue

L'amélioration continue (Kaizen, en japonais) est la fondation du *lean management*. Ainsi, pas question de s'appuyer sur une gestion statique et immuable. Au contraire, en *lean*, nous devons constamment remettre en question nos façons de faire afin d'améliorer notre organisation.

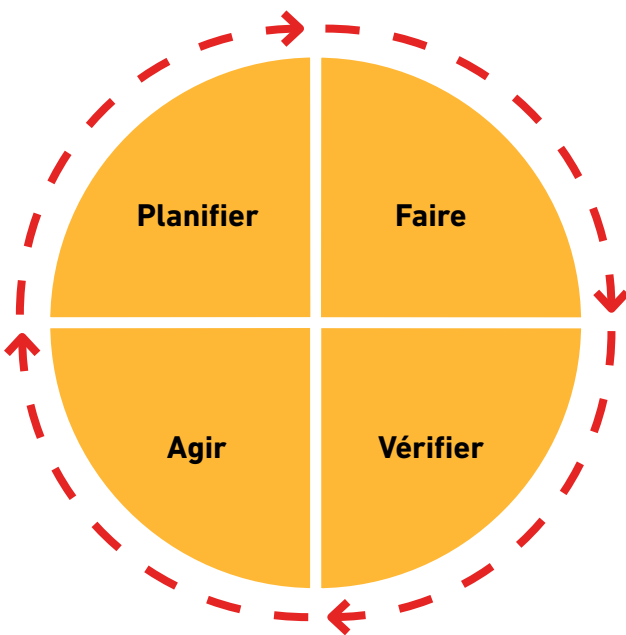
Une organisation *lean* est donc constamment en évaluation et en changement, pour s'assurer non seulement que ses objectifs soient atteints de la façon la plus efficace possible, mais également, que les objectifs demeurent toujours pertinents dans le mandat de l'organisation.

Par exemple, au lieu de s'asseoir sur un plan stratégique de cinq ans et de l'appliquer de façon immuable, une organisation *lean* n'hésitera pas à modifier ses plans si ceux-ci deviennent contre-productifs. Et pour juger de la pertinence de nos plans, il convient donc de les évaluer.

Un des outils les plus courants de l'amélioration continue est la roue de Deming. Connue en anglais sous PDCA (Plan-Do-Check-Act), la traduction française pourrait être PFVA (Planifier-Faire-Vérifier-Agir).

Il s'agit donc d'un cycle perpétuel de planification, actions, analyses et corrections afin d'améliorer notre organisation. En analysant constamment les résultats de nos actions planifiées, il est ainsi possible de corriger le tir et de raffiner notre modèle pour qu'il atteigne mieux nos objectifs.

Ainsi, au lieu d'un modèle mis en place sur le long terme par un plan stratégique immuable, la roue de Deming nous permet de faire succéder itérativement des modèles de plus en plus raffinés, qui s'adaptent dynamiquement à nos objectifs.



_ Une vision holistique

La science traditionnelle occidentale est depuis longtemps basée sur le réductionnisme. Ainsi, pour solutionner un problème, il s'agit d'abord de le cerner le plus précisément possible. Cette conception fonctionne très mal dans un monde numérique où tout est interrelié. L'adoption d'une pensée systémique et holistique permet au contraire d'avoir une compréhension globale des enjeux et de tenir compte des relations causales qui existent entre les différents éléments d'un système. En adoptant un tel type de vision, le *lean management* permet de mieux comprendre l'ensemble d'une organisation et de prendre des décisions qui tiendront compte des effets de rétroaction entre les différents éléments, plutôt que d'agir de façon aveugle et de créer de nouveaux problèmes en essayant d'en régler d'autres.

Contrairement à une appréhension courante, une approche systémique ne relève pas d'une compréhension technologique du monde. Au contraire, la systémique est apparue dans le courant des années 50 tout d'abord dans des sciences comme la biologie ou la sociologie, afin de comprendre un monde devenu beaucoup trop complexe pour être questionné par une attitude réductionniste. Une approche systémique est d'abord une approche organique et dynamique, qui met de l'avant les processus et les relations entre les différents éléments d'un système.

Dans le cas des organisations culturelles, il est essentiel d'avoir une vision holistique, notamment parce qu'en raison de la petite taille de nos organisations, un simple changement de poste peut avoir des répercussions sur l'ensemble d'une équipe de travail. Une approche systémique permet aussi d'évoluer constamment plutôt que s'en tenir à un modèle fixe, une compréhension cohérente avec notre premier point, l'amélioration continue.

_ La résolution des problèmes sur le terrain, avec les acteurs

Très loin de la verticalité et de la hiérarchie des organisations occidentales traditionnelles, le *lean management* a une approche différente des acteurs d'une organisation. Les problèmes soulevés doivent être résolus avec la collaboration de l'ensemble des acteurs. Contrairement aux structures hiérarchiques où les supérieurs ordonnent à la base les changements à apporter dans une logique *top-to-bottom*, les solutions doivent provenir des acteurs actifs sur le terrain.

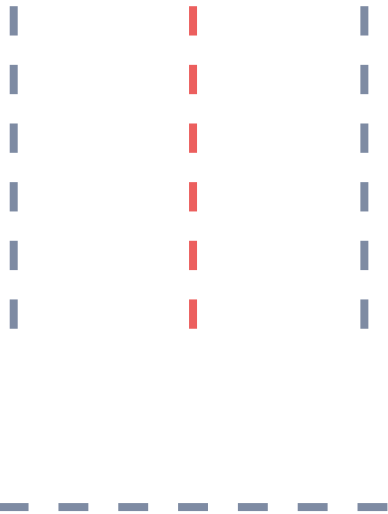
Ainsi, l'ensemble des employés d'une organisation peuvent être appelés à proposer des solutions ou à améliorer des façons de faire. Cette approche plus collégiale, qui a le double avantage de multiplier les points de vue et de valoriser les personnes en place remet en question les modèles hiérarchiques courants en adoptant une attitude plus horizontale.

Évidemment, plus d'horizontalité dans la recherche de solutions ne signifie pas l'abolition des responsabilités et du pouvoir décisionnel qui va avec. Pour qu'une organisation fonctionne efficacement, la collégialité n'est pas incompatible avec une structure hiérarchique qui donne les moyens aux dirigeants d'assumer les responsabilités qu'ils ont face à leur organisation.

En résumé, l'amélioration continue se fait dans une logique itérative, où nous améliorons sans cesse l'organisation en raffinant le modèle mis en place, par une compréhension holistique de l'organisation, et en tenant compte de l'avis de l'ensemble des acteurs impliqués.

3

Collaboration et partage



_ Les multiples « co- »

Comme indiqué précédemment, la collaboration est un élément essentiel de la pensée numérique, comme en témoignent les multiples « co- » dans les pratiques du milieu numérique :

co-working	travailler ensemble dans des espaces ouverts
co-création	créer ensemble, en partenariat avec d'autres créateurs
co-apprentissage	réaliser ensemble des activités qui nous permettront d'améliorer nos connaissances face à un enjeu particulier
co-opétition	collaboration entre deux compétiteurs, de façon à leur donner des avantages respectifs

Quelle que soit la forme qu'elle prend, la collaboration est un élément essentiel de la pensée numérique. Encore une fois, la plupart des artistes travaillent naturellement de façon collaborative. Qu'étaient les centres d'artistes autogérés à leurs débuts, si ce n'est une communauté d'intérêts qui se donnait un espace de *co-working*?

De la même façon, il est tout à fait naturel pour un chorégraphe ou un metteur en scène de créer en collaboration avec ses autres partenaires, qu'ils soient scénographes, concepteurs sonores, acteurs/danseurs, etc.

Malheureusement, probablement en raison de la compétition entre les différents organismes d'un même secteur pour des subventions de plus en plus rares, l'esprit de collaboration n'est pas aussi courant dans le secteur culturel qu'il devrait l'être. Or, la collaboration permet de bonifier les idées en les soumettant à d'autres points de vue et d'autres compétences.

Collaborer ensemble ne rend pas uniquement l'autre plus fort, cela nous permet d'aller là où nous n'aurions pas été capables seuls. Lorsque chacun va plus loin, cela améliore l'ensemble d'un secteur, au bénéfice de tous.

_ Une étape plus loin

L'étape qui suit la collaboration est le partage. Voyons le partage comme une étape qui va au-delà de la collaboration. Collaborer est bénéfique pour les partenaires investis dans une collaboration. Le partage est bénéfique pour l'ensemble des acteurs qui ont accès aux éléments partagés, et aussi, à celui qui partage! Car il ne faut pas voir le partage comme une relation à sens unique.

L'ouverture et le partage des données par exemple peuvent amener un secteur entier à se développer plus rapidement et plus efficacement pour le bien de tous, par la libre circulation des informations.

Si nous regardons le partage avec une approche systémique, il y a fort à parier que les innovations que nous aurons mises en place et que nous aurons rendues publiques en les partageant nous reviennent sous une forme améliorée peu après.

Conclusion

Bien au-delà des approches technologiques, la pensée numérique dans le milieu culturel est d'abord et avant tout une occasion de se réapproprier des façons de faire déjà présentes chez les artistes depuis plusieurs décennies : créativité et innovation, itérativité et amélioration continue, collaboration et partage. Toutes ces façons de faire, combinées avec une approche holistique et systémique, ainsi qu'avec un esprit humaniste qui respecte l'ensemble des employés d'une organisation en les impliquant activement et avec considération permettront à votre organisation d'être plus souple, plus agile, et de s'adapter plus facilement aux changements continus de notre société numérique.

Dans les documents suivants, nous regarderons comment appliquer ces principes dans les quatre champs d'activités principaux des organisations culturelles soit la gestion, la communication, la création et la diffusion.



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

