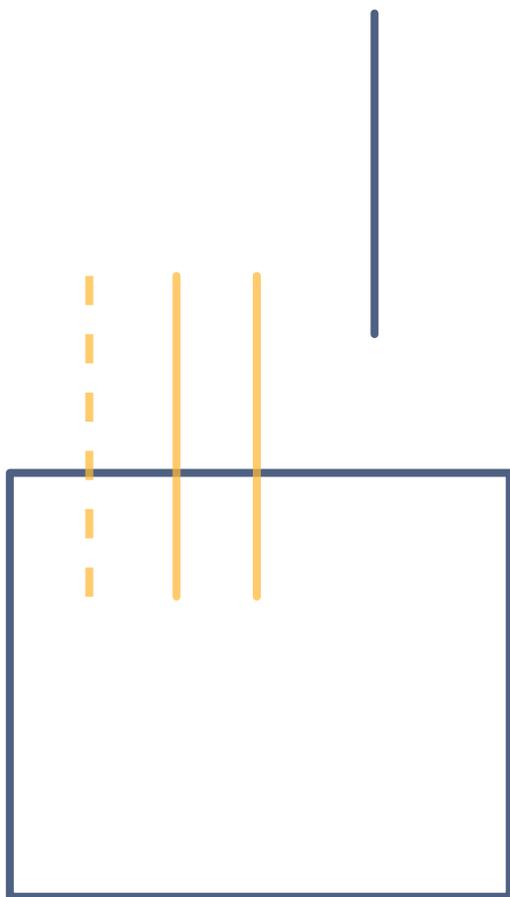


**Mettre à profit les liens  
naturels entre  
culture et  
pensée numérique**



---

## La pensée numérique et les communications d'une organisation culturelle

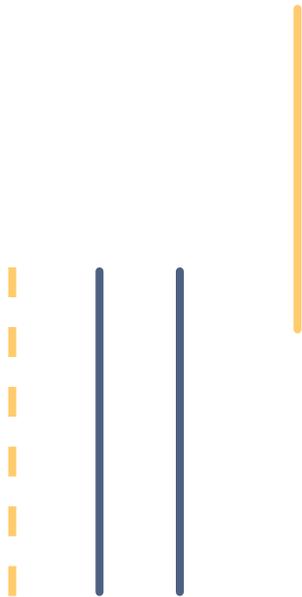


S'il y a bien un secteur d'activité qui est majoritairement passé aux outils numériques dans les organisations culturelles, c'est les communications. Quelle organisation ne possède pas sa page Facebook, son compte Instagram, son fil Twitter et sa chaîne YouTube? Nous pourrions donc croire en toute logique que si la pensée numérique est bien intégrée dans une organisation, c'est dans ses communications. Et pourtant! Il y a une différence majeure entre diffuser de l'information sur ces multiples canaux et être présent dans les médias numériques et sociaux avec une réelle pensée numérique.

L'objectif ici n'est pas de donner un cours sur l'utilisation des réseaux sociaux puisqu'une multitude de formations semblables existent déjà un peu partout. Il s'agit plutôt de comprendre comment une pensée numérique s'inscrit dans les différentes communications d'une organisation à l'ère numérique, quelles que soient la ou les plateformes choisies.

---

# Les principaux enjeux des communications à l'ère numérique

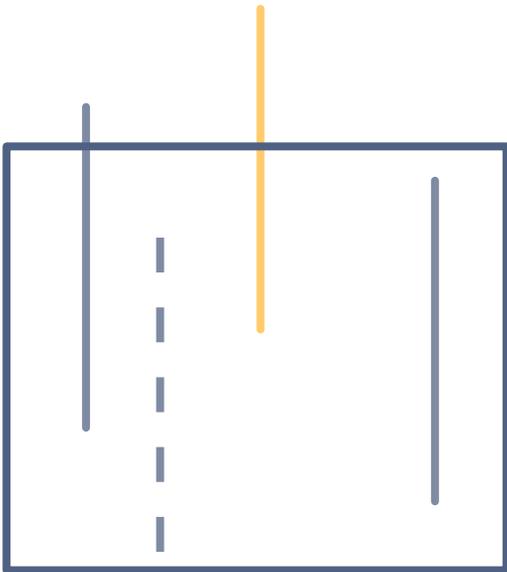


Les communications numériques constituent un sujet complexe et l'habitude de communiquer comme par le passé en adoptant simplement de nouveaux outils sans changer de stratégie est un gage d'insuccès et de surcharge de travail sur votre équipe des communications. Voici les quatre enjeux sur lesquels nous allons nous arrêter pour mieux cerner ces nouveaux défis :

- 1\_ Dialogue et participation à la communauté**
- 2\_ Une société de l'image**
- 3\_ Des façons de faire en constante évolution**
- 4\_ Souplesse et agilité**

# 1\_

## Dialogue et participation à la communauté



Les stratégies passées constituaient principalement à faire des communications sur un modèle *top-down* et unidirectionnel. Ainsi, un organisme, par le biais de différents outils allant de l'infolettre au communiqué de presse en passant par la publicité dans les médias traditionnels transmet de l'information à son public, ses membres, ou toute autre clientèle cible visée. Tenter d'agir de manière identique avec les médias sociaux est assez rapidement voué à l'échec, ou du moins à bien peu d'efficacité. D'ailleurs, le titre même des personnes responsables des médias sociaux dans une organisation est très éloquent : gestionnaires de communauté.

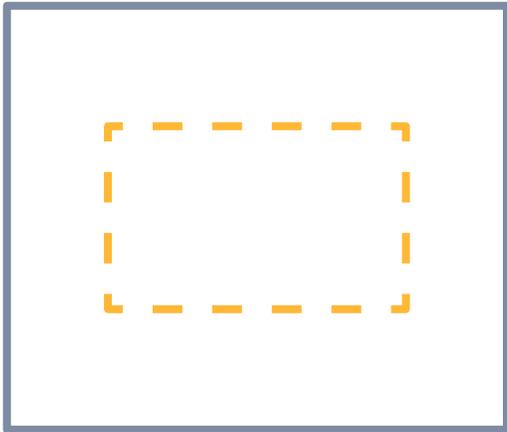
La notion de communauté est centrale sur ces médias, et je dirais même qu'il n'est pas vraiment question de « gérer » une communauté, mais plutôt d'animer et de participer à une communauté. Les échanges se font ainsi non seulement de façon bidirectionnelle, entre votre organisation et votre communauté, mais également de façon multidirectionnelle, entre votre organisation, d'autres organisations qui occupent les mêmes champs que vous, et la multitude de communautés qui vous entoure. L'information est fluide, dynamique, partagée, parfois imprévisible. Quoi qu'il en soit, elle ne circule jamais dans un seul sens.

De plus, pensez à la manière dont nous tenons une conversation avec quelqu'un d'autre : avez-vous envie de poursuivre si votre interlocuteur monologue en vantant sans cesse ses multiples réalisations sans s'intéresser à vous? Certainement pas! Et bien, c'est similaire sur les médias sociaux.

Ne faites pas que parler de vous. Transmettez de l'information utile et pertinente sur votre milieu, soulignez les bons coups de vos pairs, et oui, parfois même ceux que vous auriez considérés comme des concurrents il n'y a pas si longtemps! En d'autres termes, ayant une conversation pertinente et intéressez vous aux autres membres de vos communautés.

# 2\_

## Une société de l'image



Un autre enjeu crucial dans les communications numériques est l'importance de l'image. Ce n'est pas seulement sur Instagram : une publication accompagnée d'une image percutante sera toujours plus efficace sur les médias numériques. Nous lisons maintenant peu, très brièvement même, et il n'aura jamais été si juste de prétendre qu'une image vaut mille mots. Bien entendu, vous allez me dire que vous savez tout ça, et que vous en tenez déjà compte.

Mais ça ne règle pas l'éléphant dans la pièce : durant plusieurs décennies, nous avons engagé des équipes de communication pour leur maîtrise de la langue, et non pour leur maîtrise de l'image. Dans un mode de communication traditionnel prénumérique, cela avait complètement du sens. Dans une société qui communique par l'image, c'est un peu plus problématique.

Ainsi, nous demandons à des gens qui ont des compétences bien précises pour lesquelles ils ont été embauchés de s'adapter à communiquer avec des outils et un langage qu'ils maîtrisent mal. Difficile de les mettre dans une situation plus intolérable, qui les fera sentir incompetents et inefficaces. Est-ce que nous avons donc besoin d'une équipe de comms qui maîtrise la communication par l'image? Inévitablement oui! Est-ce que ça doit se faire au détriment des communications par écrit? Évidemment non! Comment gérer ce nœud gordien?

---

Les pistes de solution impliquent tout d'abord de garder en tête les principes de base du *Kanban*, sur lesquels je me permets de revenir :

### **1\_ Commencez par ce que vous faites actuellement**

La méthode Kanban commence avec les rôles et processus déjà définis dans l'équipe. Vous avez une excellente équipe, ne jetez pas le bébé avec l'eau du bain.

### **2\_ 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. Allez-y en douceur, pas à pas, au lieu de brusquer vos employés, ce qui les mènera non seulement à bloquer le processus de transformation, mais aura des effets négatifs sur leur estime de soi et leur motivation au travail.

### **3\_ 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 chacun est essentiel.

Dans le cas d'équipes plus grandes, la composition d'une équipe de communications pluridisciplinaire est évidemment la meilleure solution. Ainsi, les forces de chacun pourront s'additionner, et la mise en place de stratégies de co-apprentissage et de collaboration permettra à tout un chacun de bonifier ses compétences au contact des autres membres de l'équipe.

Dans les cas d'équipes réduites (il y a bien des organisations pour qui l'équipe des comms se résume à une seule personne), il faut y aller avec une approche qui vise la formation continue, le dialogue et l'encouragement à se dépasser. Plus que jamais, le *Kaizen* (amélioration continue) est important ici!

# 3\_

## Des façons de faire en constante évolution



Avec plein de bonne volonté pour maîtriser la bête numérique, vous aviez inscrit votre responsable des communications à une formation sur Facebook il y a deux ans. Ce dernier, revenu très enthousiaste de cette formation, applique depuis toujours à la lettre les techniques apprises alors. Un employé modèle, n'est-ce pas?

Eh bien non. Les médias numériques changent si rapidement que ce qui pouvait être vrai il y a deux ans ne l'est plus nécessairement maintenant. Il est donc crucial d'appliquer dans les communications ce qui devrait d'ailleurs être appliqué dans le reste de l'organisation : de la formation continue à intervalles réguliers, une veille constante, et surtout, un processus d'analyse efficace, basé sur la roue de Deming et un fonctionnement itératif : planifier, faire, vérifier, agir.

Une fois de plus, les principes *lean* sont particulièrement pertinents. Je me permets de les renommer, mais vous référerai au guide *La pensée numérique et la gestion d'une organisation culturelle* pour de plus amples détails.

Les sept principes *lean* sont :

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

Ici encore, le fameux précepte de l'amélioration continue prend plus que jamais tout son sens.

# 4

## Souplesse et agilité

Pour plusieurs organisations culturelles de plus petite taille, une partie (sinon l'ensemble) de l'équipe des communications travaille à temps partiel. Dans un modèle traditionnel, bien que ce n'est jamais une solution idéale, ce n'était pas non plus une contrainte significative. Dans le numérique, c'est par contre un enjeu majeur.

En effet, l'animation d'une communauté ne peut se faire uniquement le mardi matin ou le mercredi après-midi. Les médias numériques nous donnent souvent l'impression de devoir assurer une présence constante, ce qui peut mener rapidement une équipe à des dépassements horaires et à une surcharge de travail.

Une des solutions à cet enjeu est d'assouplir radicalement les conditions de travail de l'équipe des communications : remplacer des horaires fixes par des banques d'heures hebdomadaires, accepter d'autres conditions de travail plus souples comme le télétravail, etc. Bien entendu, cela demande un lien de confiance élevé et davantage d'autonomie de la part des employés, encore là, des façons de faire arrimées dans les principes *lean*.

Il est aussi important d'être transparent de chaque côté et d'utiliser des méthodes de communications numériques intraorganisationnelles qui permettront une fluidité, comme les plateformes de messagerie du style de Slack, les serveurs infonuagiques du type Google Drive, et les solutions de gestion de projet comme Asana.

Finalement, il est essentiel que ces changements s'opèrent en étant prudents sur les possibles surcharges de travail. Il est de votre responsabilité d'employeur d'être clair avec votre équipe sur vos attentes et ce qui est réaliste au niveau de la faisabilité.

---

Parlant de surcharge de travail, est-ce que vous devriez être présents sur l'ensemble des réseaux sociaux? Est-il logique de demander à la même équipe qui réalisait vos communications traditionnelles de devenir photographes, vidéastes, gestionnaires de communauté? Est-il sensé d'alimenter autant de plateformes avec du contenu quotidien ou hebdomadaire?

Il m'apparaît évident que c'est tout simplement mission impossible sans causer de l'épuisement professionnel à votre équipe. Souplesse et agilité signifie aussi de faire des choix, et réévaluer régulièrement vos stratégies et canaux de communication, selon les principes déjà présentés précédemment (itérativité, amélioration continue, etc.) Peut-être qu'il n'est finalement pas pertinent pour votre organisation d'être présente sur Twitter dans la situation actuelle. Ou peut-être que pour l'instant, les horribles photos faites au iPhone et publiées sur Instagram par votre habituellement si talentueux rédacteur ne sont pas la meilleure solution pour accroître la réputation de votre organisation.

Dans tous les cas, le choix des médias et de méthodes de communication doit se faire après une analyse stratégique claire, qui sera évaluée régulièrement afin d'être modifiée en fonction des résultats et de vos objectifs.



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

