



# Les agents de développement culturel numérique

## un réseau en train de se faire

RAPPORT DE RECHERCHE



# **Les agents de développement culturel numérique un réseau en train de se faire**

**RAPPORT DE RECHERCHE**

**FÉVRIER 2023**

# équipe de recherche



Martin Lussier

PROFESSEUR, DÉPARTEMENT DE COMMUNICATION SOCIALE ET PUBLIQUE  
CODIRECTEUR, ATELIER DE CHRONOTOPIES URBAINES  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

Sylvain Martet

RESPONSABLE SCIENTIFIQUE  
ARTENSO, CENTRE COLLÉGIAL DE TRANSFERT EN PRATIQUES SOCIALES NOVATRICES

Day Bégin

AUXILIAIRE DE RECHERCHE, FACULTÉ DES ARTS  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

Laurie Briand

AUXILIAIRE DE RECHERCHE, FACULTÉ DE COMMUNICATION  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

Marie-Pier Forest-Gaudet

AUXILIAIRE DE RECHERCHE, FACULTÉ DE COMMUNICATION  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

Geneviève Marcotte

AUXILIAIRE DE RECHERCHE, FACULTÉ DE COMMUNICATION  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

Amélie Hamel

RÉVISEURE

Fernando Calderón

GRAPHISTE

L'Équipe de recherche a été accompagné par un comité de direction, composé de représentantes et représentants du ministère de la Culture et des Communications, du Conseil des arts et des lettres du Québec, de la Société de développement des entreprises culturelles du Québec ainsi que d'une personne de l'équipe de coordination du Réseau ADN.

# table de matières

---

Introduction	7
Note méthodologique	9
Tableau 1 – Personnes rencontrées dans le cadre de la recherche	10
Encadré 1 – La stratégie méthodologique en bref	11
La mise en place d'un projet	12
Un métier aux profils diversifiés	14
Des ADN aux multiples trajectoires	14
Dualité des carrières	15
Des compétences variées	17
Compétences numériques et connaissances des milieux culturels	17
Des attentes des milieux	20
Des conditions matérielles qui importent	21
La rémunération	21
L'environnement de travail	23
Encadré 2 – En bref : des profils diversifiés	24
Un métier en définition	25
Un métier à inventer	26
Des ADN et des milieux d'accueil face à un travail à définir	26
Des tactiques pour donner un sens	29
Un métier en train de se faire	31

La découverte du travail d'ADN	33
Une période d'adaptation nécessaire	33
Évolution dans le temps et répercussions de la pandémie	35
Trouver sa place	37
Encadré 3 – En bref : un métier en définition	39
Communauté et réseau adn	40
Communauté de pratique	41
Des projets communs	41
Apprendre ensemble	44
Appartenance à une communauté	46
Des réalités géographiques différentes	48
Un contexte territorial qui affecte la pratique	49
Un contexte territorial qui affecte le statut des ADN	51
Faire partie à la fois d'une communauté et d'une équipe	52
Une double affiliation	53
Le partage d'informations	55
Encadré 4– En bref : communauté et Réseau ADN	57
La transformation numérique	58
Définir la transformation qu'on accompagne	58
Une dimension transversale	59
Une transformation organisationnelle	61
Le poids des ADN dans la transformation	63
Outils et pratiques numériques au quotidien	65
Implanter le numérique	66
Littératie et mobilisation	68
Résistance au changement	69

Perspectives critiques	71
Données et marketing	71
La portée du numérique	73
Nouvelle culture du travail	74
Encadré 5 – En bref : transformation numérique	76
Principaux enseignements	77
Flou	77
Diversité	78
Compétences	78
Vivacité des milieux culturels locaux	79
Réseau	79
Communauté de pratique	80
Transformation numérique	80
Bibliographie	81



# introduction

---

L'étude s'inscrit dans la foulée de la mise en place du Réseau ADN, lui-même issu de la mesure 120 du Plan culturel numérique du Québec. Mis en place en 2019, le Réseau rassemble des agentes et des agents de développement culturel numérique (ADN) accompagnant les organisations régionales et nationales du milieu culturel dans l'implantation de stratégies, la concertation, la veille, la formation et le développement de projets afin d'accélérer la transformation numérique du secteur. D'après le mandat initial, leurs activités s'ancrent dans des valeurs de collaboration, de partage et d'ouverture. Au départ, le déploiement des ADN et de leur réseau est prévu sur une période de trois ans. Près d'une cinquantaine d'ADN et 56 organisations culturelles nationales, sectorielles ou régionales participent au projet.

Ce document présente les enseignements d'une recherche partenariale financée par le ministère de la Culture et des Communications, dirigée par les chercheurs Martin Lussier, professeur au Département de communication sociale et publique de l'UQAM, et Sylvain Martet, responsable scientifique au sein du centre collégial de transfert en pratiques sociales novatrices Artenso. S'intéressant spécifiquement au travail des membres du réseau des ADN du Québec, il vise à tracer le portrait d'un métier «en train de se faire» et à documenter la mise sur pied d'un réseau de travailleuses et travailleurs culturels.

Pour y arriver, cette recherche a été guidée par trois enjeux principaux. Le premier porte sur l'identité au travail dans un contexte d'émergence d'un nouveau métier et de l'ambiguïté qui l'accompagne. Le second enjeu est celui des nouvelles formes d'organisation des personnes travaillant au sein du Réseau, du partage de représentations, de connaissances et de valeurs, ainsi que des formes d'appartenance qui en émergent. Enfin, le dernier enjeu qui a guidé cette recherche concerne les significations, les pratiques, les stratégies et les valeurs sous-jacentes à la transformation numérique des milieux culturels qu'incarnent en partie les ADN.





# note méthodologique

---

Cette enquête repose sur une stratégie méthodologique qualitative à trois volets. Elle comporte tout d'abord des entretiens auprès d'une sélection d'ADN reflétant la diversité des trajectoires, des expériences et des contextes de travail, ainsi qu'avec des personnes-ressources dans les organisations d'accueil et des membres de l'équipe de coordination du Réseau. Ainsi, 22 entretiens ont été menés sur une période d'une année, d'août 2020 à août 2021, auprès d'ADN en poste au moment de l'entretien ainsi que de personnes qui ont travaillé comme ADN mais ont quitté leurs fonctions depuis. Parmi les ADN rencontrés, en accord avec la démographie du Réseau, on retrouve deux fois plus de femmes que d'hommes, ce qui reflète l'importance des femmes dans l'ensemble du Réseau. Si certaines des personnes rencontrées sont en début de carrière, d'autres possèdent pour leur part un important bagage d'expérience de travail et sont en milieu ou en fin de carrière. Leur poste relève d'un financement tant du ministère de la Culture et des Communications (MCC, 11 personnes rencontrées) et du Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ, 5 personnes) que de la Société de développement des entreprises culturelles du Québec (SODEC, 5 personnes), ou d'un financement plus direct (1 personne). En raison des mesures sanitaires mises en place en mars 2020 lors de la pandémie de COVID-19, ces 22 entretiens ont été menés à distance, du mois d'août 2020 au mois d'août 2021. Des entretiens ont également été réalisés avec

8 personnes-ressources au sein des organismes d'accueil des ADN (7 femmes et 1 homme). Celles-ci sont gestionnaires au sein de structures dont le financement est réparti entre le MCC (4 personnes rencontrées), le CALQ (3 personnes), et la SODEC (1 personne). Ces 8 entretiens ont également été menés à distance, du mois d'août au mois de novembre 2021. Enfin, trois entretiens ont été menés entre le mois décembre 2021 et février 2022 auprès de personnes travaillant ou ayant travaillé à la coordination du Réseau ADN. Les 33 entretiens représentent un total de 49 heures d'entrevues, pour une moyenne frisant les 90 minutes par personne. Le tableau 1 résume l'ensemble des personnes rencontrées.

*Tableau 1 – Personnes rencontrées dans le cadre de la recherche*

PERSONNES RENCONTRÉES	PROVENANCE DU FINANCEMENT				TOTAL
	MCC	CALQ	SODEC	AUTRE	
<b>ADN</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>22</b>
<b>Milieus d'accueil</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>		<b>8</b>
<b>Coordination</b>				<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Total</b>					<b>33</b>

À ces 33 entretiens s'ajoute l'observation des rencontres nationales organisées régulièrement par le Réseau ADN, qui rassemblent les membres pour quelques jours afin de travailler sur des projets collectifs et d'œuvrer à la mise en commun des connaissances et des expériences. L'équipe de recherche a documenté 12 journées de rencontres, tant en présence (5 journées d'observation) qu'à distance (7 journées d'observation). Enfin, cette enquête puise également dans la documentation produite par le Réseau ADN – documents de travail, échanges sur la plateforme Slack, communications internes, wiki, etc. – afin de compléter les analyses. L'ensemble du matériau ainsi recueilli est anonymisé avant le travail d'analyse. Une approbation éthique (n° 4301\_e\_2020) a été obtenue auprès de l'Université du Québec à Montréal.

Ce rapport est le résultat du travail combiné d'une équipe de six personnes. Il fait le pari de laisser une grande place aux mots, aux expressions et aux réflexions des ADN et des membres des équipes des organismes d'accueil qui ont été rencontrés. De ce point de vue, ce rapport a été rédigé sur la base d'une démarche inductive, partant de l'ensemble des propos tenus et des thématiques qui ont émergé de ceux-ci. Chaque entretien a été transcrit par l'équipe de recherche, puis retourné à la personne afin d'en confirmer les propos. Conformément à ce qui a été discuté avec de nombreuses personnes rencontrées, l'ensemble des citations provenant des entretiens et des séances d'observation des rencontres nationales ADN a été anonymisé et toutes les références ont été masquées afin de garantir la confidentialité de toutes les discussions. Des extraits de ces entrevues ponctuent ce rapport.

Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes qui ont participé à cette recherche ainsi que les représentantes et représentants des organismes partenaires qui ont contribué au comité d'encadrement.

### *Encadré 1 – La stratégie méthodologique en bref*

- 33 entretiens effectués, représentant plus de 49 heures de matériel d'analyse
- 12 journées d'observation des rencontres nationales du Réseau ADN
- Consultation de documents de travail internes du Réseau, d'échanges sur la plateforme Slack, de wiki, etc.



# la mise en place d'un projet

---

« l'émergence  
d'un nouveau  
leadership »

Le développement du Réseau ADN est tributaire de la mesure 120 du Plan culturel numérique du Québec. Celle-ci visait la création d'un réseau fédérant des personnes agissant à titre d'agentes et agents de développement culturel numérique dans différentes organisations culturelles tant à l'échelle nationale et régionale qu'à l'échelle sectorielle. Ainsi, le Plan prévoyait que cette mesure contribuerait à « l'émergence d'un nouveau leadership », mais aussi à de nouvelles collaborations dans les milieux culturels autour des enjeux liés au numérique ainsi qu'à une compréhension plus large des transformations actuelles par les différents milieux culturels au Québec, notamment. Dans la foulée, la mise en place du Réseau ADN visait à accompagner les organisations culturelles dans le virage numérique. La mise en œuvre de cette mesure a pris la forme d'un financement aux organismes culturels pour des postes d'ADN au sein des équipes.

Partant du constat que des différences importantes persistent entre les organismes culturels, notamment en ce qui a trait à leurs ressources humaines, au contexte dans lequel ils œuvrent, aux milieux culturels qu'ils représentent ainsi qu'à leur stade d'avancement dans le processus de numérisation, le projet se veut ouvert et flexible, afin que les différents milieux d'accueil puissent s'approprier les orientations de départ et adapter le mandat des ADN à leur réalité. Afin d'y arriver, les organismes se sont vu pro-

poser des balises générales – un mandat orienté par quatre axes, l'exigence de la participation de toutes et tous les ADN à des rencontres nationales, etc. – qu'ils pouvaient par la suite adapter à leur réalité. Cette plasticité a eu pour corollaire que chaque poste d'ADN présentait ses propres défis, tâches et objectifs, ainsi que ses conditions de travail. Comme le soulignait l'une des personnes rencontrées : « On leur "packageait" un peu le truc, mais comment ils étaient intégrés dans leur organisation [...], c'était plutôt laissé à la règle de gestion des organismes et ça n'était [...] pas du tout similaire d'un endroit à l'autre. » Ainsi, dès sa mise en œuvre, le Réseau ADN est certes guidé par des orientations générales, mais est aussi marqué par une certaine souplesse dans la définition des tâches – un flou, pour reprendre l'expression souvent utilisée par les ADN – et une liberté dans le rôle qui sera attribué à chaque ADN par leurs organismes d'accueil. Cette flexibilité et l'imprécision qui lui est corollaire rend ainsi possible, pour les différents organismes d'accueil, d'adapter le mandat de l'ADN à leurs besoins spécifiques : « C'est quoi la visée et c'est quoi le besoin [...] ? Fallait que l'employeur ait une idée de comment il allait intégrer son agent. La volonté était [donc] plutôt d'ouvrir [...]. » Dès sa mise en œuvre, la mesure 120 vise ainsi à stimuler l'appropriation des enjeux liés au numérique par les organismes d'accueil et, à terme, leur autonomisation. **« Le flou mou de la tâche de l'ADN, c'est une stratégie de mobilisation [...]. C'est de la flexibilité, ton ADN peut faire n'importe quoi dans le cadre de vos projets, mais ça doit tourner autour de la transformation numérique de votre organisation, secteur ou territoire. »** Alors que pour beaucoup de milieux, la transformation numérique, « c'est quelque chose de terriblement difficile à définir », cette ouverture s'est présentée comme le ferment du développement des ADN, de leur identité professionnelle, de leur insertion au sein des équipes, de leur mise en relation et des multiples façons par lesquelles ces transformations numériques se sont incarnées pour les organismes culturels au cours de la période étudiée.

# un métier aux profils diversifiés

---

Comme le soulignait une ADN lors des entretiens, « les agents ont des profils, des connaissances et des expériences professionnelles vraiment très différents. » Ces profils diversifiés témoignent non seulement de la conception large du métier, mais aussi des diverses appropriations qui en ont été faites par les milieux d'accueil. Cela semble avoir une incidence importante tant sur les frontières mêmes du métier d'ADN et les tâches qui y sont liées que sur le sentiment et l'expérience quotidienne des personnes en poste. Les témoignages des personnes rencontrées nous permettent ainsi de dessiner un métier aux profils pluriels. De quoi est faite cette diversité?

## Des ADN aux multiples trajectoires

Les parcours professionnels des personnes rencontrées offrent une première entrée pour comprendre la diversité des profils parmi les ADN, décrits par une des membres du Réseau comme « [...] **des gens tout de même semblables, mais avec des capacités et des historiques tellement différents.** » Ces différences concernent les formations et les trajectoires de carrière, qui laissent ainsi entrevoir les figures d'un métier en train de se faire.

La diversité des trajectoires des ADN est marquée par des parcours scolaires contrastés. Près de la moitié des ADN

rencontrés détient un diplôme de deuxième cycle, provenant soit d'une maîtrise ou d'un programme court. Un nombre équivalent de personnes rencontrées détient un diplôme de premier cycle (baccalauréat ou certificat), alors que quelques ADN ont plutôt un diplôme d'études collégiales complétant une expérience de travail parfois considérable. Mais c'est surtout le champ d'étude qui témoigne des profils diversifiés. En effet, une part importante des personnes rencontrées sont diplômées dans un domaine lié au secteur dans lequel œuvre l'organisme d'accueil : histoire de l'art, muséologie, art visuel, danse, bibliothéconomie, etc. Dans ces cas, ce sont ainsi des connaissances propres au secteur qui sont mises à profit quant aux enjeux, aux réseaux, aux pratiques et aux valeurs des milieux culturels dans lesquels les ADN sont plongés. Plusieurs sont également diplômés dans des domaines d'études liés à d'autres aspects des mandats qui semblent pertinents : informatique, gestion du changement, développement de projets, commerce électronique, multimédia, etc. Enfin, quelques ADN rencontrés ne détiennent, pour leur part, pas de formation précise dans les secteurs culturels, mais un diplôme lié à ces autres aspects du mandat d'ADN, souvent associé à une expérience des milieux culturels. Ainsi, certains organismes d'accueil ont plutôt valorisé des parcours scolaires marqués par le numérique, donc « [...] pas nécessairement quelqu'un qui a une connaissance approfondie [du secteur culturel], mais des compétences en numérique ». Il est intéressant de noter que dans plusieurs cas, les diplômes sectoriels ont été complétés par des formations d'appoint suivies soit quelque temps avant l'entrée en fonction, soit au cours de ses premiers mois. Ainsi, suivant les tendances actuelles du milieu du travail culturel (Martet, Lussier et Bélanger, 2020), les ADN multiplient les sources de formation et l'acquisition de compétences en continu.

### ***Dualité des carrières***

En plus de ces parcours scolaires diversifiés, il est également possible de constater un contraste assez important entre les personnes nouvellement diplômées et celles avec une carrière déjà entamée sur le marché du travail. Ainsi, plusieurs personnes rencontrées ont signalé que le travail d'ADN représentait leur « première vraie job en dehors de l'université », certaines affirmant être « en début de carrière » ou avoir tout juste « terminé un diplôme », ou encore qu'une part importante « sort de l'université et a plein de choses à apporter ». Dans l'ensemble, la proportion importante de personnes nouvellement diplômées est perçue tant comme un

« Ça me nourrissait de voir  
cette espèce de volonté  
de la jeunesse, c'était beau! »

apport que comme un défi à relever. « Ça me nourrissait de voir cette espèce de volonté de la jeunesse, c'était beau! » En effet, le peu d'expérience et la considération du poste d'ADN comme tremplin de départ vers d'autres fonctions sont men-

tionnés par quelques personnes rencontrées. D'une part, la courte pratique professionnelle est présentée comme un défi pour des « gens qui sortent de l'école », dont la récente formation et la brève trajectoire de travail dans les milieux de la culture ne les ont préparés que partiellement à certains savoir-faire et savoir-être. Par exemple, une personne rencontrée souligne que des ADN nouvellement

diplômés pouvaient ressentir un choc auquel on ne les avait préparés que partiellement : « [...] ce sont des gens qui sont habitués de travailler vite, qui bougent, mais là... non, il faut qu'ils prennent le temps d'analyser, de regarder ce qu'il est possible de faire ». D'autre part, certaines des personnes rencontrées proposent une corrélation entre les nombreuses personnes nouvellement diplômées et les nombreux départs d'ADN en cours de mandat : « **le jeune ADN, et je dis "jeune" parce que souvent c'était [...] ceux qui ont quitté beaucoup.** » L'expérience acquise en tant qu'ADN est alors perçue comme un tremplin dans la trajectoire de carrière de jeunes professionnelles et professionnels dans les milieux culturels. Plusieurs personnes nous ont mentionné qu'il s'agissait d'un premier pas ayant une valeur importante sur le marché de l'emploi. Pour une ADN, « l'expérience acquise dans les dernières années, [il] y a un besoin pour ça »; une autre indique le voir « comme une plus-value que ce rôle-là [lui] a apportée et qui sera utile peu importe ce [qu'elle fait] dans les prochaines années. » Ainsi, pour plusieurs personnes qui en sont en début de carrière, l'expérience d'ADN est considérée comme une carte de visite pertinente pour des emplois futurs, voire un passeport pour des fonctions de direction : « **J'ai l'impression que beaucoup de gens issus du Réseau ADN seront des gestionnaires de demain dans un horizon de 5-10 ans.** »

À ces ADN récemment diplômés s'ajoutent celles et ceux qui possèdent déjà plusieurs années d'expérience de travail dans les milieux culturels. Celles-ci sont présentées comme des atouts par certaines des personnes rencontrées, puisque ces ADN sont déjà familiers avec des manières de faire, des contextes de travail ainsi que des savoir-être nécessaires aux tâches quotidiennes demandées. Ainsi, pour



plusieurs, le poste d'ADN demanderait les connaissances et les compétences d'une personne d'expérience : « [...] **l'expérience de travail en soi te débloquent des habiletés qui sont bonnes dans tout** », alors que « [...] pour des gens qui ont peut-être moins d'expérience [...] ça doit être plus difficile. » Sans connaître directement l'organisation au sein de laquelle elles allaient travailler en tant qu'ADN, certaines personnes avaient aussi une connaissance préalable du milieu culturel ou du secteur dans lequel elles allaient œuvrer. Outre des réseaux professionnels, cette connaissance préalable concerne des non-dits, des pratiques spécifiques, une vision de la structuration des milieux ainsi que des acteurs importants. Ce type d'information semble ainsi avoir facilité grandement l'intégration de ces ADN dans leurs organisations : « J'étais sur le conseil d'administration [...], je connaissais déjà l'univers de la culture et de [l'organisme d'accueil]. [...] Ce sont des personnes avec qui j'avais des affinités. »

Dans l'ensemble, on constate donc une différence notable dans l'expérience des ADN selon le diplôme, leur familiarité avec le secteur d'accueil et leur expérience professionnelle.

## **Des compétences variées**

Les expériences et diplômes diversifiés ont pour corollaires des compétences variées, que celles-ci soient souhaitées ou déjà présentes chez les ADN rencontrés. Ainsi, ces compétences sont décrites dans les entretiens soit comme des caractéristiques possédées par les ADN concernés – en tout ou en partie –, soit comme des dimensions propres à la fonction d'ADN, c'est-à-dire décrivant le métier lui-même. Si, comme nombre de recherches le suggèrent, les compétences sont des constructions sociales (Steinberg, 1990; Warhurst, Tilly et Gatta, 2017), ces compétences font partie d'un imaginaire qui accompagne les ADN et informe leur travail et leur légitimité à le faire.

### ***Compétences numériques et connaissances des milieux culturels***

Plusieurs personnes rencontrées ont ainsi suggéré que deux ensembles de compétences, deux profils, se retrouvaient chez les ADN : l'un axé sur le numérique, et

l'autre sur les milieux culturels et les pratiques et formes artistiques. L'une des personnes rencontrées le souligne : « C'est soit un des deux : soit l'ADN va avoir des études spécifiques dans un domaine [numérique] mais ne sera pas directement lié à la culture [...], soit [...] c'est quelqu'un qui est issu du milieu, mais qui n'a pas nécessairement des études en numérique. » Une autre met face à face les mêmes deux profils : « Il y en a qui sont plus numériques, il y en a qui sont plus culturels [...]. »

Dans l'ensemble, ces deux catégories de compétences informent les conceptions du travail ainsi que des expertises nécessaires pour mener à bien une carrière d'ADN.

« La transformation  
[numérique] chez moi,  
elle est complétée,  
je suis rendue une geek! »

Parmi les compétences les plus souvent discutées au cours des entretiens figure tout un ensemble de savoirs et de savoir-faire orbitant autour des compétences en informatique, des savoirs théoriques ou de l'aisance dans le développement de stratégies numériques, par

exemple. Plusieurs ont des connaissances assez avancées, mais peu se considéraient comme des « experts » avant leur entrée en fonction : « Il faut savoir un peu de quoi on parle. Mais entre savoir de quoi je parle et d'être à l'aise, [...] et d'être experte, c'est deux. » D'ailleurs, plusieurs ont souligné le fait que leur expérience en tant qu'ADN leur a permis de développer une expertise dans le domaine, étant donné que leur fonction d'ADN leur a permis de se familiariser avec les dimensions « plus techniques », voire « théoriques » du numérique. « La transformation [numérique] chez moi, elle est complétée, je suis rendue une geek! » Quelques ADN présentaient, pour leur part, un profil différent, pour lequel les compétences liées au numérique étaient prédominantes dès le moment de l'embauche. Dans ces cas, il semble que ces personnes aient vu dans ces compétences des leviers importants dans leur rôle d'ADN. Une personne souligne à ce propos : « Si je n'avais pas ce profil plus techno, il est clair que j'aurais plus de difficulté à trouver ma place au sein de l'organisation et à la justifier, surtout. » Une autre décrit ses compétences liées au numérique acquises avant son entrée en poste comme une force : **« Je pense que ma force a été d'avoir cette expérience techno, de connaître assez bien les outils numériques en général. »** Ce point de vue suggère que des savoir-faire numériques pointus permettent une intégration plus rapide dans les fonctions d'ADN au sein des organisations d'accueil. Au contraire, certaines des

personnes rencontrées signalent que ces compétences ne sont pas au cœur de leur pratique ni de leur compréhension du mandat d'ADN : « Je ne suis pas certaine que ce sont les compétences numériques techniques qui doivent prendre le dessus dans un profil ADN. »

Un deuxième ensemble de compétences repose sur la maîtrise de connaissances concernant les milieux des arts et de la culture : institutions en place, politiques régissant le secteur de l'organisme d'accueil, sensibilités et quotidien des artistes, etc. Cet ensemble de connaissances est le produit d'études dans le domaine en question, d'expériences précédentes en travail culturel ou encore de la pratique artistique. Plusieurs personnes suggèrent

« Les ADN en majorité sont [...] plus culturels que technos. »

que ces compétences étaient majoritaires au sein des ADN. « Les ADN en majorité sont [...] plus culturels que technos. » Des ADN vont même jusqu'à proposer qu'elles soient nécessaires et forment des compétences de bases pour le travail exigé : « Je pense que c'est plus qu'un atout de connaître le milieu de la culture. Ça devrait même être un critère parce qu'il faut que tu saches dans quoi tu embarques ou que tu aies un intérêt. » Il est intéressant de mentionner que parmi cet ensemble un peu vague de compétences liées au domaine de la culture figure la sensibilité artistique. Celle-ci prend plusieurs formes, allant des savoir-être propres au secteur à des compréhensions du monde particulières qui relèveraient de la position d'artiste : « Si quelqu'un n'a pas cette façon de penser-là ou n'est pas capable de se mettre à la place d'un artiste [...], il faut au moins que tu sois capable de te placer là pour être en mesure d'aider. » Une personne rencontrée souligne à ce propos que ces compétences donneraient accès à une meilleure compréhension des besoins du milieu et, dans son cas, des artistes qui y œuvrent : « **Je pouvais comprendre plus la réalité du milieu [...] que quelqu'un qui aurait été super bon au niveau numérique, mais qui [...] ne comprendrait pas les besoins et les capacités du milieu.** » L'importance de ces compétences dans les propos recueillis fait écho à la valorisation grandissante des « *soft skills* », ou les compétences propres aux personnes plutôt que les connaissances certifiées par diplôme, comme des habiletés interactionnelles ou encore des attitudes particulières, documentée par la recherche, en particulier depuis l'avènement d'une économie dite « créative » (Menger, 2014; Warhurst, Tilly et Gatta, 2017).

## ***Des attentes des milieux***

De nombreuses personnes rencontrées dans le cadre des entretiens ont souligné que non seulement des compétences étaient nécessaires pour réaliser le travail d'ADN, mais qu'à cela il fallait également ajouter les attentes des milieux d'accueil, des collègues et des ADN mêmes. En effet, bien que les attentes ne soient pas toujours partagées par l'ensemble des personnes rencontrées et qu'elles ne soient pas des compétences considérées comme nécessaires pour faire le travail, elles participent tout de même d'un ensemble de représentations qui accompagnent les ADN et font partie de l'imaginaire au sein duquel elles et ils naviguent au quotidien.

Plusieurs des ADN rencontrés signalent que les attentes des organisations d'accueil envers elles étaient, en partie, liées à des compétences techniques en informatique : « **On pense à tort que les ADN sont des techniciens en informatique. Je pense que ça a déçu beaucoup de gens.** » Ceci s'est incarné dans l'association entre les ADN et la figure du geek issue de la culture populaire. En effet, plusieurs ADN semblent avoir été accompagnés par l'impression que ce qui était attendu d'elles et eux par les équipes déjà en place, « c'est un geek ou c'est une geek », qu'on les « percevait peut-être plus comme des techniciens », qu'elles et ils étaient « expert[s] en Zoom ou en imprimante ou en connexion wifi ». Dans les entretiens menés, deux tendances se dessinent concernant ces attentes techniques envers les ADN. D'une part, après plusieurs années d'expérimentation, quelques milieux d'accueil ont manifesté le besoin de rendre cette attente pour des compétences techniques plus explicite, de la mettre en valeur de différentes manières : dans des affichages de poste, au cours d'entretiens d'embauche, ou encore dans des présentations du métier d'ADN, par exemple. Cette volonté d'insister sur les dimensions plus techniques du poste s'est surtout exprimée dans des entretiens menés au cours de la dernière année de cette enquête. Par exemple, une direction d'organisme nous a mentionné son souhait d'avoir, dans le futur, « quelqu'un qui est plus technique », et une autre souligne vouloir « mis[er] un peu plus sur des connaissances entourant le numérique ». Quelques ADN ont également mentionné des attentes quant à leurs tâches et compétences techniques : « [...] tous les ADN avaient un mandat, selon ma compréhension, à l'interne qui était de faire une mise à jour ou d'installer et de réparer les imprimantes [par exemple] ». D'autre part, plusieurs des ADN rencontrés considèrent que les attentes quant à des compétences techniques élevées – cohérentes avec la figure du geek – ne s'arriment pas tout à fait au travail qui leur est

demandé. Bien que des compétences numériques soient nécessaires, « [...] ce n'est pas des programmeurs, ce n'est pas ça des ADN ». Ainsi, la figure du geek et les attentes corollaires pour des compétences techniques ont accompagné plusieurs des ADN rencontrés. Cependant, au fil du temps, des projets et des échanges, la perception initiale de plusieurs équipes d'accueil a changé alors que les attentes se sont modulées aux expériences des milieux et des ADN, reflétant du coup des conceptions changeantes du métier et des besoins.

## **Des conditions matérielles qui importent**

Chez les personnes rencontrées, il est possible de noter des disparités dans les conditions de travail. Alors que de nombreuses recherches mettent en exergue la précarité et l'exigence de flexibilité qui informent le travail culturel et créatif partout dans le monde, la grande diversité des conditions matérielles dans lesquelles les travailleuses et travailleurs des domaines culturels et artistiques œuvrent se mesure à l'intérieur même de catégories d'emplois similaires. Il n'est alors pas surprenant de constater qu'au sein du Réseau ADN, des différences importantes puissent être observées, certains ADN y voyant d'ailleurs un indice du caractère pluriel du métier. « Vous avez le même titre, mais est-ce que c'est la même job? Moi je ne considère pas qu'on fait la même job, [...] c'est assez varié. » Comment se déploie cette pluralité dans les conditions matérielles de travail? Comment celles-ci sont-elles vécues au quotidien?

« Vous avez le même titre,  
mais est-ce que c'est la même job?  
Moi je ne considère pas qu'on fait  
la même job, [...] c'est assez varié. »

### ***La rémunération***

Parmi les conditions matérielles les plus souvent mentionnées, notons les modalités de rémunération. Alors que la mise en œuvre de la mesure 120 du Plan culturel numérique accorde le même financement à toutes les organisations afin de

pourvoir à l'embauche des ADN, on constate une grande diversité dans les formes de rétribution. En effet, on observe notamment des disparités dans les horaires de travail des personnes rencontrées. Si plusieurs personnes déclarent travailler sur un horaire de 4 à 5 jours s'accordant aux équipes de travail en poste, d'autres ont un nombre réduit d'heures – voire un poste à temps partiel – ou profitent d'une certaine flexibilité. Pour quelques ADN, les disparités constatées dans les heures devant être travaillées hebdomadairement est un enjeu qui a fait l'objet de négociations avec les milieux d'accueil. Les heures de bureau des équipes de travail, les salaires horaires visés, l'expérience de l'ADN, les échelles salariales au sein des différents organismes et la répartition des tâches ont tous été mentionnés comme des justificatifs à ces ajustements.

Le financement offert demeurant le même pour chaque organisation, on observe toutefois des formes de modulation corollaire du salaire horaire proposé et des heures de travail. Une personne rencontrée soulignait d'ailleurs la perception qu'ont plusieurs ADN qu'au sein du Réseau, « il y a comme des différences salariales extraordinaires. » Ces différences dépendent cependant d'un équilibre complexe pour les organismes entre les salaires offerts pour des fonctions similaires dans le marché et les échelles salariales en vigueur dans les équipes des milieux d'accueil. Plusieurs commentaires recueillis mentionnent que le marché de l'emploi au sein duquel s'insèrent les ADN est celui du « numérique » ou des « nouvelles technologies », voire de « l'informatique » : « Dans le milieu du numérique [...], les salaires ont une tendance à la hausse. » Ainsi, il n'est pas rare que des arrangements administratifs permettant d'affecter une personne déjà en poste aux fonctions d'ADN soient mis en place afin d'offrir un salaire supérieur au financement reçu. Ce type de bricolage permet d'assurer la poursuite de projets déjà entamés par les personnes concernées et de retenir l'expertise en offrant un salaire en fonction de l'expérience et du niveau de responsabilité. D'autres personnes rencontrées suggèrent plutôt que la comparaison doit être faite non pas avec le secteur du numérique, mais avec le milieu culturel. Ainsi, les salaires offerts aux ADN doivent prendre en considération ceux des autres travailleuses et travailleurs culturels des organismes d'accueil. Dans certains cas, des craintes ou même des situations où des ADN nouvellement engagés « gagnent quasiment autant ou même beaucoup plus que les employés » ont été rapportées dans les entretiens. Les salaires se situent alors déjà au sommet de l'échelle salariale de l'équipe. Ainsi, un équilibre doit être trouvé par les milieux d'accueil afin d'offrir un salaire compétitif dans un mar-

ché du travail « numérique » tout en tenant compte des échelles existantes et des salaires offerts dans les milieux de la culture. Les disparités importantes dans les conditions de rétribution des ADN dépendent donc non seulement de la capacité des milieux d'accueil et des profils des personnes y travaillant, mais aussi des conceptions variées du métier qui coexistent.

### ***L'environnement de travail***

Au cours des entretiens, nous avons discuté avec les ADN rencontrés de leur environnement de travail, celui-ci offrant une image de l'intégration des ADN dans les milieux d'accueil au quotidien. De manière générale, les personnes rencontrées ont affirmé être physiquement présentes dans les bureaux des milieux d'accueil, y occupant un poste de travail avec matériel informatique fourni. Cœuvrant dans des conditions matérielles semblables à celles des milieux d'accueil – bureau, matériel informatique, horaires, etc. –, ces ADN se considèrent comme partie prenante de l'organisme, membres à part entière de l'équipe. Si cela est le cas pour la majorité des ADN, certaines singularités persistent tout de même. Ainsi, quelques ADN décrivent des situations où leur environnement de travail est physiquement éloigné des milieux d'accueil. Par exemple, certains organismes n'ont pas un environnement de travail où toutes et tous les membres de l'équipe se retrouvent, faisant en sorte que les ADN travaillent à distance. Dans certains cas, la disposition même des espaces de travail signale également une distance de l'équipe en place. Ainsi, certains se retrouvent situés à l'écart de l'équipe principale : « On ne travaillait pas à partir du bureau, il n'y avait pas de place pour [moi]. » C'est le cas également pour des ADN dont les tâches ont été mutualisées entre plusieurs organismes. En effet, la présence de ces ADN n'est pas la même au sein des équipes des différents organismes dont elles et ils dépendent, et cela semble les amener à favoriser l'intégration au sein d'un milieu d'accueil plus que l'autre. Ceci est vécu également par les directions. Par exemple, une direction souligne : « Ce poste d'ADN, que nos deux associations partagent, relève de [l'autre organisme] et d'elle particulièrement. » D'autres encore décrivent leur environnement de travail partagé entre plusieurs milieux d'accueil comme relevant de « métiers différents. » Cette impression que chaque bureau est un nouveau métier, ou du moins que chaque environnement de travail participe à en déterminer les frontières, souligne l'importance des milieux d'accueil dans le quotidien des ADN ainsi que des relations au sein des organismes.

## *Encadré 2 – En bref : des profils diversifiés*


---

- Les ADN présentent des parcours professionnels diversifiés, en particulier du point de vue de la trajectoire scolaire et du stade de leur carrière. Ainsi, une part des ADN a une formation ou une expérience liée aux mandats des organismes d'accueil, alors qu'une autre possède une expérience de travail ou un diplôme lié de près ou de loin au numérique.
- Deux ensembles de compétences sont valorisés par les ADN rencontrés :  
celles axées sur le numérique et la technologie, ainsi que celles relevant plutôt de connaissances générales du milieu culturel, de ses savoir-être et de ses savoir-faire.
- La pratique des ADN est également marquée par un imaginaire l'accompagnant, provenant des attentes des milieux. En particulier, la figure de technicienne ou technicien et de geek a accompagné plusieurs ADN, surtout au cours des premiers mois d'existence du Réseau.
- Les ADN œuvrent dans des conditions matérielles qui diffèrent d'un organisme d'accueil à l'autre. La pluralité des conditions de rémunération, des horaires et des bureaux suggère des métiers parfois différents.



# un métier en définition

---



La diversité des profils et des trajectoires des personnes rencontrées résonne avec la conception du travail d'ADN. En effet, à ces profils diversifiés semblent coïncider autant de manières de se saisir du métier et d'en négocier les pourtours. Ainsi, les propos recueillis montrent clairement la présence d'ambiguïtés et d'interrogations sur la définition du travail d'ADN. Celles-ci sont même présentées comme une évidence par les personnes rencontrées. Notamment, une ADN fait remarquer que dès ses premiers contacts avec son travail et les autres membres du Réseau ADN, il était évident que l'incertitude était largement partagée : « **C'est normal d'en être à cette étape-là [...], on est tous un peu dans le flou.** » Une autre fait également remarquer qu'aujourd'hui, il lui paraît évident que « la plupart des ADN allaient être confrontés au même type de questionnements et de doutes [qu'elle pouvait] avoir au début ». Alors que les recherches sur le travail dans les milieux artistiques et culturels montrent que la définition de la situation, du contexte et du rôle des personnes guide, en quelque sorte, les actions prises par les personnes concernées (Menger, 2009), il devient important de comprendre tant les ambiguïtés du métier que la manière dont celles-ci sont gérées. Quelles actions sont prises en conséquence?

## Un métier à inventer

Dans les témoignages recueillis, tant les ADN que les responsables des organismes d'accueil ont souligné la difficulté de définir les frontières de leur métier, présentées comme étant peu précises : « Il y a une grande part de flou mou là-dedans. » Nombre de personnes rencontrées suggèrent notamment que dès leur entretien d'embauche, la définition du travail à effectuer semblait un enjeu, alors que dans quelques cas, les responsables menant l'entretien d'embauche ne semblaient pas en avoir une idée précise : « **C'était un peu flou autant pour moi que pour mes recruteurs.** » Si cette incertitude est largement partagée, tant les milieux d'accueil rencontrés que les ADN ont souligné la nécessité pour les organisations de s'approprier le rôle d'ADN et d'en proposer une conception qui leur est propre, qui s'arrime à leur réalité. Dans des recherches menées au sein de multiples organisations, les manières par lesquelles les personnes concernées attribuent collectivement un sens aux situations et aux pratiques sont qualifiées de sense-making (Weick, 1995). Le rôle des processus communicationnels y est central : c'est par eux que se constituent et existent les organisations. Dans ce cadre, comment se présentent l'ambiguïté et l'incertitude du travail d'ADN, et quelles tactiques sont mises en place afin de les pallier?

### ***Des ADN et des milieux d'accueil face à un travail à définir***

Tant les ADN que les membres des milieux d'accueil ont massivement souligné que l'incertitude entourant la définition du travail ou des tâches des ADN avait été ressentie au sein des organismes culturels. Ainsi, les commentaires portant sur les enjeux de la compréhension par les milieux d'accueil ont été nombreux. Une ADN rencontrée exprime, comme plusieurs autres, cette difficulté : « L'organisme en tant que tel ne sait pas non plus. » Plusieurs personnes ont souligné que cette incertitude des milieux d'accueil s'était reflétée, dans les premiers mois du déploiement du Réseau, par des hésitations concernant les tâches à affecter aux ADN. En effet, « [...] pour 3-4 mois, même les directions ne savaient pas quoi faire avec leur ADN. » Ceci est confirmé par d'autres témoignages similaires, qui soulignent l'effet de cette situation sur les tâches des ADN : « ma boss ne sait pas quoi faire, ne sait pas quoi me donner comme travail », « ce n'était pas clair pour [...] les directions d'organismes, ce que cette personne-là pourrait faire ». Des membres des organisations

d'accueil nous ont confirmé ce constat. Par exemple, une gestionnaire souligne : « On dirait que la nature de leurs tâches, de leur existence, n'est pas si bien définie, ce qu'on ne comprend pas c'est précisément qu'ils ne sont pas capables de tout faire. » Ceci s'est incarné de différentes manières, notamment dans les relations avec les autres personnes travaillant au sein des organismes d'accueil. Une ADN souligne à ce propos qu'au premier abord, ses collègues avaient « toujours des points d'interrogation » dans les yeux. Une autre se souvient : « Au sein de l'équipe, mon rôle n'était pas clair. Mon patron avait de la misère à le définir. Alors c'était la même chose au sein de l'équipe : c'est qui? Qu'est-ce qu'elle fait? » Dans certaines structures, la perception du rôle de l'ADN a même pu créer des tensions au sein de l'équipe : « Il y avait peut-être un peu de friction avec les communications parce qu'il y a beaucoup de terrains communs. » Plusieurs ADN rencontrés ont souligné le fait que ces incertitudes dans l'équipe, mais aussi plus largement dans les milieux culturels, avaient affecté leur légitimité dans le milieu d'accueil. En effet, plusieurs avancent que la difficulté des équipes à cerner ce que sont les ADN ait eu des effets sur leur reconnaissance. « Étant donné que le travail d'ADN n'était pas forcément connu, reconnu, compris, je pense qu'on est un peu regardé de loin [...]. Il y a tout un côté un peu incompris où on est regardé un peu comme des bêtes curieuses. » Pour quelques personnes rencontrées, ce manque de connaissance est un enjeu important pour le métier : « L'enjeu, c'est un enjeu de légitimité, peut-être. » Dans l'ensemble, il est possible de constater que l'ambiguïté entourant le rôle et les tâches des ADN s'est déployée largement dans les milieux d'accueil, affectant non seulement la compréhension du métier, mais aussi la mise en pratique de celui-ci.

« Étant donné que le travail  
d'ADN n'était pas forcément  
connu, reconnu, compris,  
je pense qu'on est un peu  
regardé de loin [...]. Il y a tout  
un côté un peu incompris où  
on est regardé un peu comme  
des bêtes curieuses. »

Il est intéressant de souligner que le fait que cette incertitude des milieux d'accueil soit ressentie par les ADN et s'incarne dans leurs relations avec les autres membres des équipes affecte également leur propre conception du métier. En effet, la recherche montre que les interactions avec les autres membres des équipes de travail ont des effets sur la compréhension et la signification attribuée par une personne à son travail. Ainsi, il n'est pas rare, tant dans les entretiens qu'au cours des rencontres nationales du Réseau, d'entendre des ADN se décrire comme de « drôles de bibittes », des « inconnus » ou des « extra-terrestres » pour leur milieu. Si ces auto-identifications sont utilisées pour décrire le caractère non traditionnel du métier d'ADN ainsi que les réactions des équipes d'accueil, parfois de manière positive, ils semblent cependant faire écho, chez quelques personnes, à une impression d'être « perdu » au cours des premiers mois de travail, alors que « c'était plutôt abstrait. » Ces témoignages permettent de comprendre que l'incertitude inhérente à leur métier a affecté certaines et certains ADN, les frontières poreuses s'accompagnant parfois pour quelques personnes rencontrées de « beaucoup de questionnements personnels ». Ainsi, les premiers mois de travail sont souvent marqués par de nombreuses interrogations concernant le travail d'ADN. Les commentaires en ce sens sont très nombreux au sein du matériau recueilli dans les entretiens : « **Honnêtement je n'avais pas une bonne idée en tête de ce que je voulais faire** »; « **On n'avait aucune idée de ce que c'était un ADN** »; « **Ça m'a pris un an pour bien comprendre mon mandat** »; « **Au départ [...] le constat de pas mal tous les ADN : qu'est-ce que je fais là?** » Ainsi, une part très importante des ADN nous a dit concevoir le métier comme un travail imprécis, comme l'évoquent de nombreux commentaires : « c'était vraiment flou », « on a continué d'exister et on persévère à être actifs malgré les ambiguïtés et l'incertitude ». D'autres parlent du « flou artistique qui entoure les ADN ». Comme le résume une ADN : « Mon plus gros défi, c'est de comprendre, en fait. » Certaines des personnes rencontrées perçoivent cette caractéristique comme une tare déstabilisante du métier, la décrivant comme un inconvénient, voire un facteur de désintérêt face au travail lui-même – « C'est quoi ça? Qu'est-ce que je fais ici? Ce n'est vraiment pas intéressant » –, qui s'est toutefois en général atténué au cours des mois. D'autres y voient plutôt un défi stimulant permettant la mobilisation et la créativité : « **Ça m'intéresse, parce que le flou ça implique beaucoup de créativité, beaucoup d'innovation.** »

Dans l'ensemble, ces commentaires suggèrent une impression des ADN que les frontières de leur métier, les tâches à effectuer et leur rôle dans les organismes

d'accueil sont parfois ambigus, surtout dans les premiers mois, menant tant à l'incertitude des personnes qu'à une certaine latitude dans les possibilités offertes par le travail. Cependant, cette première étape, ce flou, n'a pas perduré sur l'ensemble du mandat de trois ans des ADN. Comment se sont faits les ADN à leur métier?

### ***Des tactiques pour donner un sens***

Les entretiens ont permis de constater que l'ambiguïté du travail d'ADN était, au bout du compte, palliée par des tactiques lui attribuant un sens, diminuant d'autant l'incertitude qui l'entourait. Ainsi, ces tactiques s'inscrivent dans des processus plus larges par lesquels les personnes s'approprient des réalités parfois indéterminées, leur attribuent un sens et agissent en conséquence. Si de nombreuses recherches témoignent du terreau fertile que représentent l'ambiguïté et l'incertitude au travail pour les processus de construction de sens (Weick, 1995), elles montrent aussi les multiples manières par lesquelles cette construction de sens s'incarne dans des pratiques, parfois collectives, d'autres fois personnelles. L'une de celles-ci est la mise en place de guides, de plans ou de stratégies de développement par les organisations, les ADN ou le Réseau lui-même. Plusieurs personnes ont souligné l'importance d'avoir accès à des guides ou à des lignes directrices explicites afin d'orienter leur travail, en particulier au cours des premiers mois de leur mandat. Dans un moment de débat lors d'une rencontre nationale, une participante souligne : « **Ce que je trouve difficile, c'est que [...] on n'a pas eu d'orientation claire, "voici nos priorités", et donc c'est un peu ambigu.** » Dans ce contexte, les ADN se sont dotés de guides afin de se donner quelques indications quant au métier qui est le leur. Ainsi, un document visant les personnes nouvellement embauchées à



titre d'ADN a été rédigé et partagé par l'ensemble du Réseau. Plusieurs initiatives se sont ajoutées en ce sens : le wiki du Réseau ADN, de la documentation partagée, etc. De nombreuses organisations se sont également dotées d'outils afin d'attribuer une signification et d'orienter le travail des ADN. D'ailleurs, plusieurs ADN mentionnaient dans les entretiens que la fin de leur mandat serait accompagnée de la rédaction de tels guides ou documents permettant de faire le bilan de leur travail et de mieux orienter les personnes qui auront un rôle similaire. Dans l'ensemble, cette volonté d'avoir des guides et des documents explicatifs concernant le travail même d'ADN est une tactique permettant d'attribuer un sens, une direction, à un métier conçu comme équivoque.

Si les guides ou les différentes orientations explicites sont souvent mentionnés comme des solutions potentielles au « flou » ressenti à la fois par les milieux d'accueil et les ADN, d'autres tactiques permettent de manière encore plus systématique de donner un sens au travail. En effet, la majorité des ADN rencontrés ont signalé que la recherche d'une définition du métier avait été palliée en partie par les projets préparés ou mis en œuvre au sein des organisations. C'est en s'impliquant dans des projets concrets que plusieurs ADN ont été en mesure de donner un sens à leur travail. Tant des ADN que des milieux d'accueil ont mentionné que le caractère ambigu du métier les avait souvent amenés à se concentrer sur des projets précis, avec des finalités concrètes, et parfois même déjà amorcés au sein des organismes, comme introduction à leur travail. D'ailleurs, quelques ADN ont souligné que travailler sur un projet précis au cours des premiers mois avait participé à leur compréhension du métier : « **On s'est trouvé une ligne directrice. Je pense que ça a aidé d'avoir du concret.** » Une autre personne explique que, pour elle, « c'est comme si ce n'était pas concret, pas palpable donc intangible », et que de s'investir dans des projets au sein du milieu d'accueil lui a permis de mieux comprendre le travail d'ADN, tandis qu'une autre souligne l'importance de « projets concrets » pour donner un sens au métier. D'ailleurs, cette importance des projets comme tactiques pour introduire au travail d'ADN a trouvé écho dans les formulations utilisées par les personnes rencontrées pour qu'elles expliquent le métier au cours des entretiens menés dans le cadre de cette recherche. Beaucoup présentent leur métier à travers les rôles qu'elles ou ils ont eu dans plusieurs projets. L'indécision du titre importe peu dans ce cas puisque ce sont les actions et les fonctions qui sont mises en avant.

Enfin, une dernière tactique permettant de donner un sens au travail d'ADN relève du domaine de la communication interpersonnelle. On a pu l'observer notamment lors des rencontres nationales, sur la plateforme d'échange Slack ainsi qu'au cours des entretiens. De nombreuses recherches ont déjà documenté le rôle des échanges informels et des interactions entre les personnes au sein d'organisations dans l'attribution d'un sens à leur travail. En ce sens, il est intéressant de constater que les moments passés ensemble ont permis aux ADN de communiquer et de rendre explicites leurs questions, leurs conceptions, leurs inquiétudes, voire leurs projets, rendant d'autant plus significatif leur travail. Les commentaires échangés informellement au cours de pauses lors des rencontres nationales ou encore les conversations entre ADN leur ont ainsi permis de construire du sens et de devenir solidaires. Comme le souligne une ADN, « **des fois, de savoir qu'ils vivent la même difficulté, [...] ça permet de réfléchir à des solutions potentielles** »; une autre suggère que ces relations interpersonnelles permettent de « se donner des trucs pour essayer de définir ce qu'est être un ADN ensemble ». Les rencontres nationales ont également permis des échanges autour de projets menés par des ADN, contribuant ainsi à concrétiser le métier.

Dans l'ensemble, les différentes tactiques mobilisées pour donner un sens à un métier ambigu ont contribué pour une large part aux conceptions du travail des ADN qui circulent et qui sont portées dans les organismes et au sein du Réseau lui-même.

### ***Un métier en train de se faire***

L'ambiguïté du métier semble s'être atténuée au cours des mois pour la plupart des personnes rencontrées, que ce soit les ADN ou les membres des équipes d'accueil. Pour plusieurs personnes, ceci s'explique notamment par le fait que le métier s'est précisé avec le temps. Dans ce contexte, elles décrivent leur métier d'ADN comme étant en train de s'inventer ou encore en développement : « **C'est à définir, on va le faire ensemble et on va bien voir ce que ça va donner au final** »; « **C'est une job qu'on a créée, qui n'existait pas** »; « **C'est en développement, toujours** »; « **C'est un poste à inventer [...]. Je l'ai senti et je l'ai vu comme un nouveau défi, une opportunité.** » D'ailleurs, cette thématique a été soulignée très tôt aux ADN : dès les premières semaines, les messages échangés sur Slack ainsi que les rencontres

« Ça faisait partie du trip,  
le fun d'avoir à construire  
quelque chose de neuf...  
et des défis aussi. »

ont mis en lumière le fait que le métier s'inventait au fur et à mesure. Certains ADN soulignent même que ceci peut représenter un défi stimulant. En effet, quelques personnes considèrent cette caractéristique de leur travail comme engageante. « Ça faisait partie du trip, le fun d'avoir à construire quelque chose de neuf... et des défis aussi. » D'autres suggèrent cependant que cela s'accompagne de nouveaux défis, notamment quant aux attentes envers les ADN : « Je dois avouer que [le rôle] évolue, il est en développement encore. C'est un poste qui est difficile à encadrer ou à avoir des attentes. » Pour bon nombre d'ADN, le métier s'invente et se précise progressivement, et c'est ce qui permet aux personnes rencontrées de mieux cerner leur rôle et leur place au sein des organismes d'accueil.

Pour plusieurs, ce métier en train de se faire rime avec une transformation progressive du travail effectué. Ainsi, plusieurs ont commenté cette dimension du travail des ADN, où les tâches et les rôles se transforment à travers le temps. Pour une gestionnaire, par exemple, les ADN ont vu leur rôle se modifier au cours des mois : « **Oui, ça s'est transformé. Son rôle s'est complexifié, [...] a évolué de façon quand même progressive [et] est devenu central dans l'équipe.** » Une autre personne rencontrée suggère que ces transformations ont permis aux ADN de poursuivre leur travail, de garder leur pertinence malgré un métier aux frontières floues : « Notre statut, il est nouveau, la chose riche qui ressort, c'est qu'on a continué d'évoluer et on a continué d'exister et on persévère à être actifs, malgré les ambiguïtés et l'incertitude. » Ce que nous indiquent ces quelques commentaires est que non seulement le métier se précise et se transforme avec le temps,



mais il se déplace également et devient de plus en plus central pour plusieurs organismes culturels. Ainsi, non seulement le métier d'ADN s'invente, mais il se réinvente au cours des mois et se consolide au sein des organismes d'accueil.

## **La découverte du travail d'ADN**

Une dimension importante de la découverte d'un métier se situe dans les processus de socialisation au sein des équipes de travail. En effet, les recherches montrent que c'est par ces processus que s'acquièrent les savoirs, les valeurs et les pratiques propres aux organismes. C'est également par eux que les personnes s'intègrent et prennent part aux équipes de travail, puisqu'ils permettent l'établissement et le maintien d'une culture organisationnelle particulière (Bauer, Morrison et Callister, 1998). Comment les ADN ont-ils et ont-elles intégré des équipes déjà constituées ainsi que des milieux culturels afférents? Comment leur rôle a-t-il évolué ou s'est-il affirmé au sein des organismes d'accueil?

### ***Une période d'adaptation nécessaire***

Mis à part quelques exceptions, tant les ADN rencontrés que les milieux d'accueil ont massivement constaté une période d'adaptation importante pour les nouvelles travailleuses et nouveaux travailleurs. Si l'apprentissage des valeurs, de la culture interne et des manières de faire propres aux organisations n'est pas unique aux contextes d'arrivée vécus par les ADN, plusieurs parmi elles et eux ont signalé que cette période avait été plus longue qu'attendu : les commentaires tels que « **au départ, j'avoue avoir un peu tourné dans le beurre pour trouver ma place** », « le nouveau de la classe qui débarque, ça prend un temps avant de t'installer » ou encore « l'intégration a été très lente, [...] pour comprendre le poste et ce que je faisais, ça a pris beaucoup de temps » n'étaient pas des exceptions. Si plusieurs s'attendaient à devoir s'acclimater à un nouveau milieu de travail, certaines et certains parlent, pour leur part, de moments « intimidants », voire d'un « choc culturel. » Pour plusieurs personnes, cela s'est reflété dans un sentiment d'inconfort à l'égard du travail d'ADN : « Ça ne va pas bien, ça n'avance pas [...] je me sens un peu inutile. » D'autres soulignent que cet inconfort aurait été plus fortement ressenti par des personnes nouvellement diplômées : « Au départ, ç'a été très difficile

pour les ADN qui avaient moins d'expérience de trouver un sens, des points de repère. » Si la recherche sur le travail culturel montre que de telles périodes d'adaptation ne sont pas rares, il est cependant intéressant de souligner la diversité des réalités et de l'intensité avec laquelle elles sont vécues. Une minorité d'ADN a vécu une période d'adaptation courte – certaines personnes étaient même déjà en poste –, alors que la majorité a décrit des moments de flottement et de remise en question qui ont affecté l'intégration à l'équipe de l'organisme d'accueil et au secteur culturel ou territorial auquel il est voué.

Dans ce cadre, plusieurs personnes ont décrit les tactiques adoptées afin de faciliter leur adaptation à l'organisation d'accueil. La plupart d'entre elles ont priorisé le développement de leur connaissance de l'organisation elle-même, des dossiers et des projets en cours. Ceci se traduit notamment par la lecture de documents internes disponibles, ainsi que par des entretiens – officiels ou non – avec des collègues. Une ADN témoigne : « **J'ai fait des petits entretiens avec tous les employés.** » Une autre souligne : « J'ai beaucoup lu, regardé, fouillé dans les dossiers de l'organisme, voir ce qu'il faisait et j'ai beaucoup discuté avec mes collègues. » Une autre décrit une expérience similaire : « J'ai lu la documentation qu'ils m'avaient fournie, j'ai demandé à tout le monde s'ils avaient un moment à m'accorder [...] pour me présenter l'ensemble de leurs tâches. » À cette tactique s'ajoute celle visant, cette fois, à développer une meilleure connaissance du milieu culturel auquel l'organisation est dévouée. Ainsi, les ADN ont souvent produit des diagnostics concernant les secteurs de différentes manières : des entretiens, des visites sur le terrain, des questionnaires, de l'observation en ligne, etc. Dans les premiers mois, pour faciliter leur intégration dans le milieu culturel auquel leur organisme d'accueil se vouait, plusieurs ADN ont procédé à des rencontres ou à des entretiens avec des acteurs visés : « J'en suis venue à faire [...] un sondage. » Un autre ADN se rappelle : « **La première affaire que j'ai faite est d'aller rencontrer les [...] organismes soutenus [...]. J'ai juste fait une tournée.** » Ces diagnostics numériques réalisés dans leur organisation, auprès de ses membres ou du secteur culturel, plus largement, leur ont permis non seulement de mieux connaître les enjeux numériques des milieux et les réalités vécues, mais aussi de se faire connaître par les différents acteurs en place.

## ***Évolution dans le temps et répercussions de la pandémie***

En mars 2020, le gouvernement du Québec mettait en place des règles sanitaires strictes afin de lutter contre la pandémie de COVID-19. Si le travail dans tous les secteurs en a été affecté – ne serait-ce que par l’adoption rapide et massive du télétravail –, les milieux culturels ont été, pour leur part, particulièrement touchés. La mise en place du Réseau ADN a été également marquée par cet événement important. Les entretiens menés dans le cadre de cette recherche ont permis de constater que dès les premières réactions de panique, la pandémie mondiale et les mesures sanitaires l’accompagnant ont eu des répercussions sur le métier. Pour plusieurs des ADN rencontrés, elles ont notamment stimulé une accélération non seulement de l’adoption de projets numériques, mais également de l’intégration des ADN dans leurs milieux. Si toutes et tous se désolent du contexte pandémique, des ADN en soulignent un effet bénéfique. « Quand la pandémie est arrivée, on a vraiment une poussée dans le dos. » « Elle nous a donné un coup d’accélération », elle a « accéléré cette transition-là ». Cette accélération serait d’ailleurs liée à une « ouverture d’esprit » des milieux culturels, à « un climat, un contexte extraordinaire pour mettre le monde en mode réceptivité », un effet « merveilleux » de la pandémie. Ainsi, malgré les conséquences importantes de la pandémie sur les milieux culturels, le recours massif à des outils numériques afin de pallier les mesures de confinement a souvent été décrit par des ADN en termes positifs pour leur travail : cette période a permis à plusieurs de trouver leur place au sein du milieu d’accueil, voire de s’y rendre indispensables. Les commentaires en ce sens sont nombreux au cours des entretiens : « Depuis la pandémie [...] je n’ai plus tant besoin de faire valoir ce que je fais [car] on me sollicite pour toutes sortes de choses. » Plusieurs ADN ont souligné le fait que la pandémie leur avait donné une légitimité au sein du milieu d’accueil ainsi que du secteur culturel qu’il dessert. Ainsi, alors que l’ambiguïté du métier affectait leur reconnaissance, plusieurs ADN ont noté que la pandémie avait grandement corrigé la situation : « **Il y a comme une légitimité d’avoir un poste comme celui-là, [...] et c’est valorisant pour moi** », « **Il y a beaucoup de reconnaissance par rapport à notre travail depuis le début**

« Quand la pandémie est arrivée, on a vraiment une poussée dans le dos. »

de la pandémie », « Ça a comme matérialisé une expertise. » Il est intéressant de constater que dans certains milieux, cette reconnaissance s'appliquait tant au travail effectué pendant la pandémie qu'à celui effectué avant celle-ci – « la pandémie est arrivée et on était déjà là-dessus. On a été super heureux et en avance », « notre transformation numérique était déjà entamée » –, valorisant ainsi à posteriori le travail effectué jusqu'à ce moment par les ADN.

La pandémie n'a pas affecté uniquement la légitimité des ADN. Ses effets se sont également fait sentir dans leur travail quotidien. Comme pour bien d'autres, les conditions de travail et les tâches effectuées ont été bouleversées par les mesures mises en place dès mars 2020. Des ADN rencontrés ont notamment souligné que la pandémie avait affecté les priorités de leur organisme d'accueil, tout comme l'importance accordée à certaines dimensions de leur travail. Ainsi, des personnes ont mentionné que leurs tâches de développement numérique avaient été quelque peu mises de côté au cours de la pandémie, allant jusqu'à transformer en profondeur leur travail : « Tous les projets réguliers ont pris le champ depuis la COVID. » Une ADN témoigne : « J'ai beau être ADN, j'ai beau avoir des projets plus numériques, en ce moment c'est peut-être moins la priorité. » Pour d'autres, la pandémie a eu pour conséquence de mettre en relief certaines tâches de leur mandat plus que d'autres. Par exemple, plusieurs ont souligné l'importance grandissante de la maîtrise des outils techniques dans leur travail au quotidien : « Ça a accéléré la création d'outils », « la portion mécanique a pris le dessus depuis la COVID », « Elle a rapidement créé des outils pour accompagner le milieu ». Pour d'autres, ce sont plutôt des tâches d'accompagnement et de formation qui ont été mises de l'avant dans leur travail. Une gestionnaire d'organisme d'accueil souligne : « En pandémie, le rôle de l'ADN a été considérablement transformé, et en même temps son rôle est devenu encore plus crucial en matière de formation et de contact avec les membres. » À cela s'ajoute un changement important des conditions de travail des ADN, à l'image de nombreux autres secteurs de l'économie. En effet, le télétravail est devenu une norme vécue également par les ADN, et plusieurs ont même été sollicités afin de contribuer à rendre ce mode de travail possible au sein de leur organisme d'accueil. Dans l'ensemble, la pandémie de COVID-19 a non seulement grandement affecté le milieu culturel, mais elle a aussi eu des effets importants sur le travail des ADN, qui ont été appelés à contribuer de manière significative et à se redéfinir comme travailleuses et travailleurs. Au bout du compte, on comprend que la pandémie a redéfini le métier d'ADN, qui

était pour plusieurs encore ambigu, et lui a donné une légitimité tant dans les organismes d'accueil que dans le milieu culturel, plus largement – « ça [l']a mis sur la map, si on peut dire ».

### ***Trouver sa place***

Les processus de socialisation au sein des organismes permettent aux personnes de s'intégrer aux équipes et d'établir leur propre rôle. Pour comprendre une part du métier des ADN, il est possible de se pencher sur les relations établies au sein des équipes d'accueil des organismes ainsi que des milieux culturels, plus largement. Si comme il a déjà été mentionné, pour certaines des personnes rencontrées, il s'agit d'un travail qui est mené à distance des équipes en place – « j'étais quand même assez solitaire par rapport à mon équipe » –, pour d'autres, il s'agit plutôt d'un métier d'échanges autour de projets, de collaboration et d'accompagnement. Avec qui, avec quels types d'acteurs les ADN travaillent-ils et travaillent-elles? Quelle est la place des ADN? En ce sens, parmi les éléments mentionnés, deux thématiques ont émergé : l'autonomie et le travail en collaboration au sein des équipes.

L'autonomie est largement valorisée au sein du monde du travail culturel. La littérature scientifique sur le sujet montre que celle-ci serait notamment le ferment de la créativité et accompagnerait la flexibilité propre à un marché du travail de plus en plus axé sur la mobilité professionnelle (Corsani, 2012; Menger, 2009). Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que l'autonomie émerge comme un thème important pour les ADN quand vient le temps de caractériser leur métier et leurs relations au sein des équipes. Ainsi, quelques personnes suggèrent qu'elle est ce qui rend leur métier singulier : « **Je suis très autonome [...], je suis très libre** », « **J'étais comme un peu électron libre** », « Est-ce que j'aurais cette autonomie-là dans beaucoup d'autres postes? Je n'en suis pas certain. » Pour plusieurs ADN, cette caractéristique est une des qualités du métier. Par exemple, commentant l'importance de l'autonomie dans son travail, une ADN mentionne : « [...] j'ai un problème avec une autorité satellite, avoir un hélicoptère autour de moi, je ne suis pas capable. Faut que j'aie de la latitude, il faut que j'aie de l'espace, il faut que j'aie du temps ». Pour plusieurs ADN, cette autonomie nécessite de « se faire confiance » – une expression qui est revenue dans près de la moitié des entretiens – et de dé-

velopper une forme d'assurance. L'autonomie apparaît pour certains comme une nécessité face à un cadre de travail peu défini, comme l'exprime cette ADN : « **Je ne pensais pas que j'allais être obligé de créer mes propres responsabilités.** » Ainsi, une ADN partage lors d'une des rencontres nationales qu'elle a « parfois l'impression d'être un peu seule ». Une autre note, pour sa part, sa déception en apprenant qu'on attendait d'elle qu'elle travaille de manière autonome : « "Il faut que tu sois toute seule" [...], j'ai trouvé ça vraiment très triste. » À ce titre, il appartient aussi souvent aux ADN de définir leur degré d'investissement dans leurs tâches, ce qui peut aussi soulever des questions : « Est-ce que je devrais faire plus ou non, c'est bon, je fais assez? » Le métier se faisant au fil du temps et projet par projet, les ADN sont pleinement actifs dans la définition de leur propre mandat au sein des organismes d'accueil.

Si l'autonomie est valorisée, toute personne dans la fonction d'ADN ne travaille pas seule, la majorité des personnes rencontrées mentionnant en effet que les ADN travaillent souvent en collaboration avec au moins une autre personne au sein de l'organisme. Ainsi, plusieurs ADN ont souligné leurs liens avec la direction de leur organisme, qui était souvent la principale personne avec laquelle le travail était mené et les projets discutés. Une direction d'organisme souligne d'ailleurs à ce propos : « On a tout fait ensemble, je me suis beaucoup impliquée comme directrice. » D'autres personnes au sein des organismes sont également mentionnées par des ADN. Une ADN en fait la liste : « Je dirais que le lien se fait beaucoup avec la DG, la personne à la formation et de plus en plus aux communications. » Ainsi, la personne responsable de la formation est une collaboratrice qui semble importante dans de nombreux organismes. Des ADN et des gestionnaires soulignent : « J'ai beaucoup travaillé avec la personne au perfectionnement », « Celle avec qui je travaille le plus, c'est [...] la directrice des services aux membres, et c'est elle aussi qui est chargée de la formation ». Pour d'autres, c'est la personne responsable des communications qui est le plus souvent mentionnée. Dans l'ensemble, on comprend que pour une part importante des personnes rencontrées, le métier d'ADN se déploie dans l'interstice entre ces trois positions au sein des organismes : la direction, les communications ainsi que la formation (ou le service aux membres). Ceci permet de mieux comprendre les propos de près de la moitié des personnes rencontrées, qui ont souligné que le métier d'ADN avait « **cet esprit-là un peu transversal du numérique** », comme en témoignent les collaborations des personnes en place avec les autres membres des équipes d'accueil.

### *Encadré 3 – En bref : un métier en définition*

---

- Les frontières du travail des ADN, les tâches à effectuer et leur rôle dans les organismes d'accueil sont parfois ambigus, surtout dans les premiers mois, menant tant à l'incertitude des personnes qu'à une certaine latitude dans les possibilités offertes par le travail.
- La définition du travail s'est précisée au cours des mois.
- Les ADN ont développé des tactiques pour donner un sens à leur travail, diminuant l'incertitude l'entourant : des guides, des exemples de projets et de bonnes relations interpersonnelles ont ainsi permis d'attribuer une signification au travail.
- L'ambiguïté du métier semble s'être atténuée au cours des mois pour la plupart des personnes rencontrées, que ce soit les ADN ou les membres des équipes d'accueil, au point où le métier devient de plus en plus central pour plusieurs organismes.
- Une période d'adaptation importante s'est imposée pour les nouvelles et nouveaux ADN, afin qu'elles et ils socialisent et apprennent les valeurs, la culture interne et les manières de faire propres aux organismes, entre autres grâce à la réalisation de diagnostics numériques.
- La pandémie de COVID-19 a contribué à la légitimité des ADN dans les organismes d'accueil et a redéfini en partie le travail.
- Les ADN et les organismes d'accueil valorisent grandement l'autonomie et la collaboration comme modalités de travail au sein des équipes en place.

# communauté et réseau adn

---

Si la définition du travail des ADN est marquée du sceau de l'ambiguïté, leur situation organisationnelle est aussi comprise comme ambivalente par plusieurs des personnes rencontrées. En effet, les ADN sont à la fois membres des équipes des organismes d'accueil et d'une communauté décentralisée de travailleuses et travailleurs<sup>2</sup>. Cette communauté est conçue, dès le départ, comme un lieu d'échange, une communauté de pratique, visant la mise en commun des connaissances entourant la pratique des ADN. Si cette communauté est globalement très appréciée – « **par rapport au Réseau, je te dis, c'est une richesse** » –, elle brouille tout de même quelque peu l'appartenance des ADN à leur milieu. De plus, une partie ou la totalité du financement de chaque poste étant assurée par la mesure 120 du Plan culturel numérique du Québec, les ADN ont un statut singulier au sein de leur organisme. Relevant de ce qu'une ADN qualifiait de « structure un peu bizarre », comment la situation organisationnelle particulière du Réseau ADN est-elle vécue par les personnes y œuvrant et les milieux accueillant les ADN? Comment les relations entre les ADN s'incarnent-elles?

---

<sup>2</sup> Il est intéressant de constater qu'une documentation abondante produite par les ADN sur la structure du Réseau ADN s'est ajoutée au cours des années, notamment le wiki où sont définies les relations entre les ADN, les organismes d'accueil et la communauté de pratique. Cette documentation a cependant rarement été évoquée par les personnes rencontrées.



## Communauté de pratique

Dès les premières semaines de son existence, l'une des raisons d'être du Réseau présentées aux ADN est d'en faire une communauté de pratique, comme en témoignent encore les documents auxquels les membres ont accès ainsi que les échanges sur la plateforme Slack. Phénomène largement documenté par des recherches scientifiques foisonnantes (Barton et Tusting, 2009), les communautés de pratique regroupent des personnes autour d'un intérêt commun, afin d'améliorer et de contribuer à la reconnaissance de pratiques spécifiques par le truchement de relations sociales et de l'éducation informelle, notamment (Contu, 2008). Pour plusieurs ADN, cette dimension informelle a contribué fortement à la constitution d'un sentiment de communauté entre elles et eux: « On créait des liens comme ça, en faisant des blagues, en travaillant ensemble, en discutant, en échangeant des opinions, bien plus qu'en écoutant une sommité nous dire comment on devrait faire. » Pour les ADN, penser le Réseau en partie comme une communauté de pratique permet de comprendre leur rôle dans l'apprentissage collectif du métier ainsi que la mise en commun et le développement d'une identité professionnelle : « **L'idée d'être organisé en termes de communauté de pratique, c'est un concept qui existe, mais pas nécessairement à ma connaissance dans le cadre professionnel où nous, on le vit.** » Comment une communauté de pratique se déploie-t-elle au sein du Réseau ADN?

### *Des projets communs*

Dès son idéation, le Réseau accorde une place importante à des projets rassemblant plusieurs ADN autour de réflexions collectives. Organisés en « chantiers », ces projets répondent à des thématiques partiellement définies par des ADN, lors de rencontres nationales notamment. S'y rassemblent des ADN de divers secteurs et régions avec un objectif : « Comment on peut profiter de ça pour se donner un espace de réflexion plus macro sur des enjeux du milieu? » Mis à part certains documents et outils créés par les chantiers et partagés au sein de la communauté de pratique, l'un des effets de cette structure par projets est de contribuer à la socialisation des personnes y participant. Une ADN le souligne d'ailleurs : « La question des chantiers, c'était aussi pour travailler sur des enjeux communs aux secteurs culturels et nous faire travailler ensemble. » Quelques entretiens menés

suggèrent qu'il s'agit là de l'un des principaux attraits des chantiers : « Ça génère des échanges entre nous et peut-être que ça génère des discussions sur des intérêts communs », « Les chantiers, l'objectif était juste de faire travailler des gens qui ne travaillaient pas ensemble, ensemble ». D'ailleurs, lorsqu'interrogées sur leurs relations avec les autres ADN, une majorité des personnes rencontrées ont souligné que leurs échanges se faisaient beaucoup dans le cadre des chantiers. D'autres enfin soulignent que les chantiers ont permis de « pallier [les] outils de travail qui n'existaient pas ». Ainsi, ces projets communs ont permis de développer une communauté de pratique, rassemblant des personnes autour d'un métier en développement, leur permettant d'échanger non seulement sur la pratique, ses outils, ses enjeux et ses défis, mais aussi sur leur identité en tant que travailleuses et travailleurs.

Plusieurs ADN ont noté que leur participation dans les chantiers avait été orientée par les intérêts des organismes d'accueil. Ainsi, les thématiques choisies et les réflexions développées dans les chantiers ont été en partie affectées par le quotidien des ADN au sein des équipes et leur expérience du milieu culturel. La dimension collective de ces réflexions a permis à des ADN de montrer l'importance de certains enjeux ou la pertinence d'outils auprès des organismes d'accueil. Une ADN souligne en ce sens : « Ça permettait à l'ADN de revenir avec une proposition dans son secteur, mais basée sur un groupe, donc pas tout seul. » Si des gestionnaires ont souligné que les ADN présents dans leur organisme les informaient des avancées de leurs chantiers, certaines et certains évoquent des doutes sur l'utilité de ces projets : « Ce n'était que des trucs de discussion entre les ADN. [Est-ce] qu'il y avait quelque chose qui pouvait sortir de ça? » D'autres soulignent, pour leur part, que ces chantiers pouvaient trouver des prolongements dans le quotidien de leur organisme ou du milieu culturel qui lui est associé. Par exemple, une gestionnaire se rappelle : « Elle me disait : "Ok, on pourrait regarder ça [le thème d'un chantier]." Puis elle l'appliquait chez nous. » C'est également l'avis de plusieurs ADN qui ont vu dans leur chantier une occasion de développement pour leur organisme d'ac-

« La question des chantiers, c'était aussi pour travailler sur des enjeux communs aux secteurs culturels et nous faire travailler ensemble. »

cueil. Une ADN témoigne en ce sens : « J'étais très, très impliquée dans le sous-chantier [...]. Justement parce que ça faisait du sens, parce que c'était des activités que j'étais en train de mener pour mes organismes. » Dans l'ensemble, on constate cependant que l'intensité de l'implication dans les chantiers s'est transformée avec les mois. En effet, si dans les premiers mois, les chantiers occupaient une place importante dans la contribution des ADN au Réseau, les séances de travail sur ces projets ont rapidement été moins prioritaires dans les emplois du temps des personnes rencontrées. Les propos recueillis plus tardivement auprès des ADN dans le cadre de cette recherche suggèrent un investissement plus léger dans les projets communs, ce qui va également de pair avec la fin de quelques-uns des chantiers.

L'approche utilisée dans les chantiers a aussi été mentionnée à plusieurs reprises par les personnes rencontrées. Quelques personnes ont souligné les hésitations qu'elles ont expérimentées quant aux définitions des chantiers. Une personne souligne, par exemple, que la discussion a modifié le thème initial dans lequel elle souhaitait s'engager, ce qui a perturbé son implication. D'autres mentionnent les difficultés rencontrées lors des interactions entre ADN au sein des chantiers. Une ADN raconte qu'un surnom moqueur a été donné à la personne ayant pris le leadership dans son chantier, mais décrit tout de même positivement son rôle : « [Elle] nous donne une structure et organise les rendez-vous, et chacun a eu un rôle aussi déterminé. » Quelques ADN ont également souligné que les étapes de réalisation des chantiers ainsi que les rencontres nationales du Réseau avaient forcé, en quelque sorte, la réflexion ainsi que la création d'outils : « Elles nous amènent une démarche dans notre réflexion. » Cependant, avec la diversité des profils et la complexité de définir le métier, il n'a pas été aisé pour toutes et tous les ADN de se sentir confortables dans les travaux des chantiers. Par exemple, lors d'une rencontre des ADN, une personne souligne dans une discussion informelle : « On comprend qu'on invente quelque chose qui n'a pas d'antécédent. Moi, j'ai mis du temps à me sentir à l'aise [...] dans le chantier dans lequel je me suis engagé. »

Dans l'ensemble, les chantiers ont représenté une occasion non seulement de développer quelques outils concrets, mais également de contribuer à construire une communauté autour du travail d'ADN, permettant de partager des objectifs, mais aussi de discuter entre personnes relevant d'organismes n'ayant pas nécessairement de liens à l'extérieur des chantiers.

## ***Apprendre ensemble***

L'un des effets les plus documentés des communautés de pratique est l'éducation informelle de ses membres, par les échanges continus et la participation à un groupe. Parfois encouragée par les organisations, elle se constitue à distance des guides et autres documents « officiels », qui pullulent. Les communautés de pratique sont le ferment de récits, d'expériences et de savoirs informels qui sont mutuellement partagés (Wenger, 1998). Au sein du Réseau, la communauté de pratique qui s'est développée a permis aux ADN d'apprendre certaines des ficelles du métier et de partager des connaissances, des savoir-faire et des significations liées à leur travail. Une gestionnaire d'un organisme d'accueil souligne que l'apprentissage fait au sein de la communauté, « c'est bénéfique, c'est une formation continue qu'ils ont ensemble. [C'est] tout [du] bénéfice pour un organisme, quel qu'il soit ». Les ADN rencontrés ont massivement souligné l'apport de la communauté de pratique pour répondre à des questions, qu'elles soient techniques ou plus théoriques, échanger des informations et faire circuler des références, notamment. Plusieurs ont signalé que l'un des aspects les plus positifs du Réseau était justement la possibilité d'y « partager des connaissances, poser des questions, aller chercher des ressources entre nous et s'inspirer entre nous. » Pour une partie des ADN, la communauté de pratique permet de trouver des informations concernant certaines dimensions du travail, en particulier les enjeux techniques. Une personne souligne en ce sens qu'« il y a certaines questions très techniques ou même théoriques, le Réseau est excellent pour ça. On se pose des questions, les uns les autres et on s'entraide »; pour une autre, c'est un « point d'appui ». Le partage des connaissances concernant les outils technologiques est particulièrement important. « Le Réseau peut surtout nourrir l'ADN, nos réflexions, nourrir dans son développement d'outils ou son appropriation d'outils et nourrir la communauté de pratique. » Pour cela, l'utilisation de la plateforme Slack est régulièrement mentionnée. Celle-ci sert en effet de ressource technique pour beaucoup d'ADN, qui la qualifient de « dictionnaire » ou encore de « boîte à outils ». Par exemple, un ADN souligne que : « Si ça [le Slack] n'existait pas en termes de Réseau je n'aurais même pas été capable de faire 50 %, 20 % de ma job depuis un an. » En cela, l'utilisation de Slack ainsi que l'ensemble des échanges – téléphoniques, lors des rencontres nationales, etc. – participent à un apprentissage technique commun par lequel la communauté de pratique, au sein du Réseau, est une ressource importante.

Mis à part les connaissances techniques, les ADN partagent un ensemble d'idées et d'expériences par le truchement de la communauté de pratique qui s'est mise en place. En effet, plusieurs personnes ont mentionné le rôle de cette communauté comme un « réservoir d'idées [...] quasiment infini », voire « un puits sans fond de ressources, d'idées et tout ». D'autres mentionnent, pour leur part, que ce sont les expériences qui sont partagées dans la communauté de pratique : « C'est plus un partage d'expériences pour moi, le Réseau ADN. Oui, partage d'expériences, c'est un bon mot. » Dans l'ensemble cependant, ce qui est régulièrement souligné est « l'inspiration » que retirent les ADN des échanges avec les autres. Ainsi, des partages de projets choisis par les ADN ont été réalisés lors des rencontres nationales. Plusieurs des commentaires positifs entourant cette activité faisaient écho à d'autres entendus lors des entretiens concernant le rôle des activités de partage pour trouver l'inspiration : « Je ressortais de ces rencontres-là nourrie, inspirée, parce que c'est des gens super pertinents, intéressants. » Une autre souligne dans les entretiens : « C'est surtout une question de s'inspirer de ce que les autres font, puis de faire en sorte qu'on puisse reproduire ça après. » D'autres encore soulignent le partage d'éléments tels que des valeurs et des significations. Par exemple, une personne précise que « le partage de connaissances qu'il y a eu à travers la communauté est vraiment une réussite, et à travers ça ou sous-jacent à ça, ce sont toutes les valeurs du travail collaboratif, en coconstruction [...] », qui circulent parmi les ADN. Ainsi, si la communauté de pratique des ADN permet de partager des connaissances, elle permet également aux membres de s'inspirer des expériences des autres et d'y puiser des éléments qui, s'ils ne sont pas explicitement tendus vers la solution d'un problème précis, contribuent néanmoins au développement de la pratique ADN et, à terme, d'une identité partagée, fondée sur des valeurs et des significations communes.

« Le Réseau peut surtout nourrir l'ADN, nos réflexions, nourrir dans son développement d'outils ou son appropriation d'outils et nourrir la communauté de pratique. »

## ***Appartenance à une communauté***

Plusieurs recherches s'attardent à la contribution des communautés de pratique à la construction des identités et des collectifs. Les ADN ne font pas exception, alors que les échanges et les partages au sein de la communauté participent non seulement à la définition du travail, mais aussi à développer certaines valeurs et une forme d'appartenance à un groupe. Ceci s'est constaté notamment dans le contexte de l'ambiguïté entourant la définition du travail d'ADN. En effet, au cours des entretiens, les échanges entre ADN ont été décrits comme des instruments dans la définition du métier par la création d'une communauté de soutien et de repères touchant les tâches au quotidien, particulièrement au début. Plusieurs personnes ont mentionné que les conversations avec d'autres ADN leur permettaient de se rassurer, de se conforter face aux frontières floues et aux enjeux du travail : « [Je n'étais pas] la seule à être perdue dans mon mandat »; en parler avec d'autres permet de comprendre que « c'est normal d'en être à cette étape-là ». Des ADN ont précisé que les interactions avec d'autres membres de la communauté de pratique leur avaient permis de gérer la charge émotionnelle ressentie dans ce contexte incertain : « **Il y avait toute une partie où on voyait qu'on pouvait ressentir les mêmes choses, donc c'était finalement rassurant en fait.** » Pour quelques ADN, ce partage de l'inconfort face à l'ambiguïté passe par des discussions qui servent de soupape dans un contexte difficile : « On pouvait parler de notre posture en tant qu'ADN. Donc, c'était aussi un défouloir », « Un petit 5 à 7 pour ventiler, ça peut faire du bien ». Ainsi, le réseau de sociabilité permet aux ADN de gérer l'incertitude entourant la définition de leur travail par le partage d'une expérience perçue comme commune. Par exemple, pour une ADN, les rencontres nationales ont permis de « grosses séances de thérapie » où l'on partageait des « expériences qui étaient toutes plus ou moins bizarres de par la nature [du] poste ». Une autre précise : par des échanges, « je me suis rendu compte que je n'étais pas la seule à être dans cette situation-là. » Une personne témoignait aussi ainsi : « C'est une aide et c'est une motivation aussi quand même, je dois dire, de se dire qu'on n'est pas tout seul. » Les partages et les discussions entre ADN contribuent à la reconnaissance que d'autres personnes vivent les mêmes situations, voire qu'elles ont des expériences en commun – en particulier celle d'un travail aux frontières en devenir – et participent à la construction d'une identité collective, d'une appartenance commune. « Il y a un sentiment d'appartenance, oui. »

Cette appartenance à une communauté a également pour corollaire de contribuer à la légitimité des ADN. En effet, plusieurs ADN ont témoigné du fait qu'au sein des organismes d'accueil, leur appartenance à une communauté de pratique participait à leur reconnaissance.

Par exemple, une ADN témoigne que l'appui des autres membres de la communauté de pratique lui attribuait un surplus de légitimité dans certains contextes : « Je peux emmener mon expertise, mais aussi le Réseau avec moi à ce moment-là. » L'appui des autres vient ainsi fonder la pratique des ADN, au point où des demandes de la part des organismes d'accueil sont faites explicitement aux membres de la communauté de pratique afin de les consulter pour certaines questions. Ainsi, les « collègues » sont non seulement les membres des équipes des organismes d'accueil, mais aussi, de manière plus large, la communauté de pratique : « **J'ai l'impression d'avoir 48 collègues qui sont constamment à côté** », « C'est quasiment comme des collègues, en fait, les autres ADN ». Ce visage de la double affiliation laisse entrevoir l'importance de l'appartenance à une communauté de pratique dans le quotidien, grâce à laquelle les ADN peuvent parfois représenter un collectif contribuant aux organismes d'accueil.

« Il y a un sentiment d'appartenance, oui. »

De nombreuses recherches montrent le rôle important des outils de communication et des dispositifs médiatiques dans la construction d'une telle communauté. Aussi, les ADN mobilisent notamment la plateforme Slack de manière importante dans leur quotidien. En effet, celle-ci a servi de principal moyen de communication entre les ADN. D'ailleurs, les personnes rencontrées ont signalé la fréquence impressionnante des échanges sur cette plateforme, en particulier dans la première année d'existence du Réseau. Pour plusieurs, Slack est ouvert sur leur ordinateur une bonne partie de la journée. Pour d'autres, il s'agit plutôt d'un outil mobilisé ponctuellement, mais à un rythme qui demeure relativement élevé – quotidiennement ou quelques fois par semaine, par exemple. Plusieurs personnes ont cependant souligné avoir remarqué des changements de rythme dans la participation aux conversations et les messages échangés sur la plateforme. Après une participation très active au cours des premiers mois suivant la création du Réseau – qualifiée « d'orgie d'échanges » –, elles remarquent une diminution importante du nombre d'échanges sur la plateforme, en particulier à partir de l'application des mesures sanitaires dans le cadre de la pandémie de COVID-19. Malgré cela, certaines personnes indiquent que la participation aux échanges sur la plate-

forme permet la constitution d'une communauté : « À moyen terme, il devrait y avoir comme des bénéficiés, parce qu'on se parle. » Une autre souligne : « La notion de réseau existe bel et bien. Le plus bel exemple, c'est le réseau Slack. » La plateforme permet à plusieurs ADN d'entrer en contact avec d'autres membres de la communauté de pratique. Un ADN remarque : « Pour parler à [un organisme culturel territorial], eh bien moi, j'ai accès, je fais juste aller sur Slack et c'est réglé. » À

« La notion de réseau  
existe bel et bien.

Le plus bel exemple,  
c'est le réseau Slack. »

l'utilisation de cette plateforme, il faut ajouter le recours à des rencontres nationales, qui permettent de rassembler les ADN dans un même endroit – ou dans une même rencontre Zoom au cours de la pandémie – et de stimuler l'émergence d'une communauté. Pour plusieurs des personnes rencontrées, ceci passe par la création d'une culture particulière aux ADN et par les interactions : « On planchait beaucoup sur les rencontres physiques pour créer une culture, humainement », sur « **les rencontres en présentiel pour solidifier les troupes, parce qu'une communauté, ce**

**n'est pas juste du contenu, c'est de l'humain et les discussions de corridors, [...] qui ne sont pas structurées, sont [les] plus importantes.** » Ainsi, il est possible de comprendre que l'utilisation de cette plateforme ainsi que les rencontres nationales – en présence et à distance – ont contribué à cette impression générale de la constitution d'une communauté ADN par la socialisation.

## Des réalités géographiques différentes

L'une des caractéristiques du Réseau ADN est son déploiement géographique. En effet, tout en ayant une concentration forte à Montréal, les organismes d'accueil sont situés un peu partout sur le territoire du Québec, faisant en sorte que les ADN sont présents dans presque toutes les régions administratives. Depuis le tournant des années 2000, bon nombre de recherches se sont attardées aux contextes politiques, sociaux et économiques qui affectent le travail culturel. Elles soulignent l'importance de l'ancrage territorial et social pour une compréhension des particularités des pratiques professionnelles en culture. Le Réseau ADN ne fait pas exception, alors que les réalités géographiques affectent tant les pratiques que le statut des travailleuses et travailleurs.



## ***Un contexte territorial qui affecte la pratique***

Au cours des entretiens, plusieurs ADN ont souligné la singularité de la région où leur organisme d'accueil était implanté et les manières dont celle-ci affectait leur travail. Par exemple, la gestionnaire d'un organisme souligne : « **Ce qui est bon pour une région n'est pas nécessairement bon pour une autre. J'ai toujours cru à la distinction des régions.** » Ainsi, plusieurs personnes ont mis en évidence l'unicité des différents territoires, soulignant notamment que les contextes géographique, économique et démographique étaient distincts. Dans leur travail, les ADN doivent donc prendre en considération les caractéristiques de chaque territoire, leurs politiques, leur démographie, etc. Une ADN donne l'exemple d'une région en particulier située à proximité d'une grande ville : « La façon de faire appartient à chacune des régions. Si je m'en vais [dans une région], l'influence [d'une grande ville] sur [la région] est à prendre en considération », « On n'est pas fermés, on n'a pas un mur tout le tour, et on est proches de [grandes villes] ». D'autres exemples de ces caractéristiques territoriales devant être considérées dans le travail des différentes personnes impliquées sont mentionnés. Une personne suggère notamment que les publics sont différents d'une région à l'autre : « Dans une certaine mesure, il n'y a pas les mêmes réalités, quand tu es dans [une région éloignée], ce ne sont pas les mêmes catégories socioprofessionnelles de gens. » Une autre souligne : « Dans les petites municipalités, dans des régions, ce n'est pas évident, des jeunes, il n'y en a pas beaucoup [car elles et ils] sont partis à l'extérieur. » Enfin, une caractéristique territoriale qui importe et qui a été régulièrement mentionnée par les personnes rencontrées est la distance pour rejoindre les différents lieux à l'intérieur d'une région. Ainsi, les routes et la géographie interne de chaque territoire importent dans le travail des ADN : « On a un territoire qui est tellement grand que c'est impossible de couvrir notre territoire avec ce qu'on veut faire », « La distance a vraiment un impact sur le travail que je vais faire. » Pour la plupart des ADN, les rencontres et les déplacements afférents ponctuent le travail au quotidien – à l'exception du contexte de la pandémie. Ainsi, des ADN ont décrit le territoire comme une dimension importante de leur métier, en particulier celles et ceux travaillant dans des conseils régionaux de la culture (CRC) : « Un des aspects qui me plaisait dans cette job-là au départ, c'est de me promener sur le territoire, aller à la rencontre des artistes, des

« Le fait que d'être présente sur le territoire, c'était nécessaire. »

organismes. » Une personne souligne d'ailleurs l'importance pour les ADN de se déplacer sur l'ensemble du territoire dont l'organisme d'accueil a la responsabilité : « Le fait que d'être présente sur le territoire, c'était nécessaire. » On comprend alors l'importance que prennent les contextes géographique, économique et démographique, notamment, alors que le déploiement des ADN dans l'ensemble des régions du Québec est affecté par le territoire et ses caractéristiques.

En se déployant partout au Québec, les ADN se sont insérés non seulement sur des territoires, mais également au sein de milieux culturels tout à fait différents les uns des autres. Alors que les recherches montrent qu'un leadership culturel a émergé parmi les organismes et les artistes dans les régions au cours des 40 dernières

années (Harvey et Fortin, 1995), les pratiques propres aux milieux culturels locaux ou encore les relations établies entre les acteurs situés sur les territoires affectent également le travail des ADN. « On n'a pas les mêmes façons de travailler, mais en même temps, ça, c'est un avantage pour tout le monde. » Quelques ADN suggèrent même que les différences entre les pratiques des milieux culturels régionaux induisent un travail différent pour les ADN. Par exemple : « Les ADN à Montréal, j'ai l'impression que leur travail n'est pas tout à fait le même. Tu es moins proche de ta clientèle parce qu'ils ont des plus gros projets à brasser. Par définition, notre emploi, on n'a pas tout à fait le même. » Non seulement les manières de faire ne sont pas les mêmes d'une région à l'autre, mais

« Les régions éloignées, on n'est pas Montréal, on n'est pas Québec, c'est qu'on n'a pas d'autres assos.

Je pense que quand on travaille de ce point de vue territorial, ça nous légitime. »

également l'organisation même des différents acteurs des milieux culturels est différente. Si les milieux culturels régionaux se sont autonomisés au cours des dernières décennies (De la Durantaye, 2012), les ADN s'insèrent dans des réseaux pluriels d'acteurs, d'interrelations et de hiérarchies qui leur fournissent des formes différentes de légitimité et des rôles distincts. « Les régions éloignées, on n'est pas Montréal, on n'est pas Québec, c'est qu'on n'a pas d'autres assos. Je pense que quand on travaille de ce point de vue territorial, ça nous légitime. » Une autre personne souligne : « Naturellement, les ADN des régions avec les organismes qui

étaient proches se parlaient et pensaient à faire des choses ensemble. » Bien que présentant des particularités qui leur sont propres, ces milieux culturels locaux partagent un point commun : la distinction avec les grands centres. Ceci s'est exprimé dans de nombreux entretiens, que ce soit avec des personnes travaillant à Montréal et à Québec ou avec des personnes œuvrant à l'extérieur des centres urbains. En effet, plusieurs ADN ont mentionné des collaborations diverses entre régions : « C'est pour ça que les autres régions, on se parle! » Ainsi, les ADN œuvrant dans des CRC ont pour la plupart développé des projets collectifs fondés sur le fait que leur travail se réalisait au sein d'un organisme situé à l'extérieur des grands centres : « **On se croisait, les régions. Les régions, on avait tendance à se regrouper et à se lancer des projets.** » Dans l'ensemble, il est possible de comprendre que le déploiement du Réseau ADN à l'extérieur des grands centres a peut-être accompagné l'émergence d'un pouvoir culturel régional (Roy-Valex et Bellavance, 2015) et une mise en commun de projets fondée sur l'appartenance régionale de quelques organismes.

### ***Un contexte territorial qui affecte le statut des ADN***

Une des particularités des recherches sur le rapport entre le travail culturel et les territoires est l'accent qu'elles mettent sur les actions des administrations locales pour attirer des travailleuses et travailleurs dits « créatifs » (Krätke, 2011). En effet, de nombreuses recherches soulignent les efforts mis par les décideuses et décideurs locaux dans le développement d'une économie post-industrielle renouvelée, fondée sur le travail créatif et culturel (Roy-Valex et Bellavance, 2015). Ces recherches montrent également le rôle de ces nouvelles classes de travailleuses et travailleurs dans le renouveau des territoires. Dans ce contexte, il est pertinent de porter notre attention sur les façons par lesquelles le territoire affecte, en partie, le choix même de s'investir dans le métier d'ADN. Plusieurs ADN ont mentionné que le lieu de travail, la région où leur organisme d'accueil est situé, avait été un facteur pour intégrer le métier. Parfois positivement : « C'est ça qui m'a intéressé dans l'emploi aussi, c'est que moi, j'habite [une ville à l'extérieur des grands centres urbains], et le poste était [dans la même ville] mais avait une dimension provinciale »; parfois négativement : « Je n'allais pas déménager à Québec pour plein de raisons. » Plusieurs personnes ont d'ailleurs souligné que les différences entre les régions avaient des répercussions sur l'attractivité des postes offerts dans les organismes

d'accueil. Par exemple, quelques personnes ont mentionné « [qu']en région éloignée, le niveau de vie n'est pas la même chose », qu'il serait différent entre les grands centres urbains et l'extérieur de ceux-ci, comme une caractéristique affectant le choix des ADN d'intégrer certains organismes. Une gestionnaire d'organisme culturel basé dans un grand centre urbain souligne d'ailleurs que le coût de la vie dans cette ville rend nécessaire une offre salariale différente, majorée : « Comparé à d'autres régions, ça veut dire que j'suis obligée, pour faire ce projet-là, pour poursuivre, je suis obligée d'investir. » Ainsi, il est possible de comprendre que le contexte territorial affecte non seulement la pratique des ADN, le déploiement du Réseau et la mise en commun de projets, mais aussi l'attractivité du métier. Qu'en d'autres termes, il n'affecte pas seulement le travail des ADN, mais aussi leur statut de travailleuses et travailleurs.

## **Faire partie à la fois d'une communauté et d'une équipe**

L'organisation particulière du Réseau ADN fait en sorte que les travailleuses et travailleurs sont à la fois parties prenantes d'une communauté décentralisée d'ADN, décrite comme une communauté de pratique par les personnes impliquées, et membres des équipes des organismes d'accueil. Ainsi, cette caractéristique singulière a eu pour effet d'imposer à l'intérieur des entretiens menés l'enjeu de l'identité professionnelle et du rattachement aux différentes équipes. Ceci faisait d'ailleurs partie des conditions permettant le déploiement des ADN dans les organismes : « L'idée de réseau a toujours été incontournable [...], c'est un incontournable, il [ou elle] n'a pas le choix de participer au réseau et vous n'avez pas le choix de le [ou la] laisser y aller. » Si la plupart des organismes d'accueil ont exprimé leur accord avec cette condition, l'organisation du travail au quotidien entre la communauté des ADN et l'organisme d'accueil demeurerait tout de même à préciser. Comme une gestionnaire le souligne : « **On nous a dit dès le début que les ADN nous étaient prêtés, mais qu'ils faisaient partie du Réseau, [...]. C'est un peu paradoxal et difficile de conceptualiser que [l'ADN] n'est pas vraiment à toi.** » Ainsi, comment s'incarne l'appartenance des ADN tant à la communauté de pratique qu'aux organismes d'accueil?

## **Une double affiliation**

De manière générale, les ADN se décrivent d'abord comme employés d'une structure, et deuxièmement comme membres d'une communauté décentralisée. Si quelques personnes ont suggéré être, en quelque sorte, entre les deux positions – « je dis souvent, je suis un agent double » –, la très grande majorité des ADN rencontrés ont souligné qu'ils se sentaient plus près de leur organisme d'accueil que de la communauté des ADN. Ainsi, un ADN souligne : « **Je suis plus vu comme un employé, et puis ça se justifie aussi parce qu'il y a des besoins, on est embauchés et on est hébergés dans nos organisations.** » Ce sentiment est également partagé par les représentantes et représentants des organismes d'accueil rencontrés dans le cadre de cette enquête. En effet, plusieurs ont mentionné que pour elles et eux, les ADN étaient d'abord des membres de leurs équipes avant d'être des membres d'une communauté de travailleuses et travailleurs – un réseau. Les témoignages en ce sens sont nombreux : « Pour nous, ça a toujours été comme si elle était partie prenante à 100 % [de l'équipe] », « Je n'ai jamais considéré que mon ADN appartenait à d'autres personnes qu'à moi. » Pour quelques organismes, l'appartenance de l'ADN à l'équipe est posée comme une évidence, alors que le rôle et l'organisation du Réseau ADN demeurent dans l'ombre : « **L'équipe n'est pas au courant [que l'ADN] est une ressource prêtée, et même quand on le dit, on n'y croit pas trop.** » Ainsi, on comprend que si des organismes ont exprimé quelques « craintes que le Réseau empiète trop sur [leurs] activités », celles-ci se sont nettement atténuées au cours des années. En effet, alors que les premiers entretiens, menés dans la deuxième année du projet ADN, ont dénoté une certaine réserve face à cette double affiliation, ceux menés plus tard, dans la troisième année, ont plutôt exprimé une confiance dans l'appartenance sans équivoque des ADN aux équipes des organismes d'accueil.

La proximité des ADN avec les équipes des organismes d'accueil les expose du même coup davantage aux échanges et aux projets de leur structure. Il n'est pas surprenant de constater que les tâches quotidiennes et la répartition du temps de travail des ADN priorisent nettement les organismes d'accueil. L'équilibre entre le temps de travail consacré à l'organisme d'accueil et celui dévolu aux tâches collectives de la communauté de pratique témoigne autant de la double affiliation des ADN que de leur ancrage très marqué dans les organismes. Ainsi, tant les ADN que les milieux d'accueil doivent assurer une « conciliation entre ce qu'un ADN de-

vrait faire pour le Réseau [et] ce que l'employé [ADN] [...] de l'organisme d'accueil devrait faire. » Cet équilibre s'est modifié au cours des mois, alors que plusieurs ADN témoignent avoir investi beaucoup plus de temps aux tâches liées à la communauté de pratique au début de leur intégration dans le métier : « La première année, j'ai donné beaucoup de temps parce que je sentais qu'il y avait peut-être quelque chose qui pouvait faciliter le démarrage. » Les entretiens menés vers la fin des trois premières années du Réseau suggèrent plutôt qu'il reçoit un investisse-

« La première  
année, j'ai donné  
beaucoup de temps  
parce que je sentais  
qu'il y avait peut-  
être quelque chose  
qui pouvait faciliter  
le démarrage. »

ment moins important en temps par les ADN. Une ADN souligne d'ailleurs qu'elle réserve à la communauté de pratique « beaucoup moins [d'heures] que ça en prenait au début [...]. Le Réseau prend largement moins de place [...]. Il est encore là, mais il n'est plus aussi exigeant. » Si, à certains moments au cours de leur engagement à titre d'ADN, les personnes rencontrées ont investi une part importante de leur temps de travail à des tâches ponctuelles liées à la communauté des ADN plus qu'à leur milieu d'accueil, en particulier dans les premiers mois, de manière générale, celles-ci occupent par la suite une place plutôt marginale dans leur quotidien, allant de quelques heures par semaine – « rarement plus qu'une demi-journée » – à quelques jours par mois. Une ADN soulignait d'ailleurs sa préférence pour une communauté d'ADN moins chronophage : « **Le Réseau ADN, il s'est calmé beaucoup, puis je l'aime plus comme ça [...] que quand il me grugeait beaucoup de temps.** » Plusieurs membres

des équipes des organismes rencontrés soulignent d'ailleurs ne pas pouvoir déterminer clairement le temps consacré par les ADN aux tâches relevant de leur affiliation à la communauté : « Je serais incapable comme gestionnaire de dire combien de temps dans sa semaine elle consacre au Réseau. » Le fait que ce type de commentaire ne soit pas une exception permet de comprendre la place plutôt réduite qu'occupe le Réseau ADN dans le quotidien des organismes et des ADN.

Enfin, le rôle de la communauté des ADN constitue le cœur d'un enjeu relevé par notre recherche. Il semble y avoir, dans certains cas, un léger doute concernant la place que peuvent prendre les activités du Réseau dans le quotidien des ADN. L'un

des exemples les plus souvent cités est la négociation nécessaire afin de participer aux rencontres nationales du Réseau ADN. Plusieurs personnes rencontrées ont d'ailleurs mentionné des cas d'ADN ayant eu des difficultés à justifier, auprès de leur organisme d'accueil, le temps et le déplacement nécessaires aux rencontres. Il est intéressant de constater que presque aucune des personnes rencontrées n'a rapporté avoir vécu cette expérience, mais les récits de personnes dont la « boss ne voulait pas la laisser aller à la rencontre ADN » sont récurrents, en particulier chez les personnes engagées dans les premiers mois d'existence du Réseau. Si ces récits semblent toujours pointer vers d'autres expériences que celles vécues par les personnes rencontrées, ils permettent de constater que celles-ci partagent non seulement une affiliation au Réseau, mais également des récits communs.

### ***Le partage d'informations***

Malgré une importance décroissante du Réseau ADN dans le quotidien des organismes ainsi que des travailleuses et travailleurs, la double affiliation entraîne de l'ambiguïté. Alors qu'une ADN souligne que son « allégeance est clairement envers [l'organisme d'accueil] », elle précise tout de même qu'à son arrivée en poste, « il y avait cette crainte que je sois une espionne. » Des gestionnaires rencontrés ont également souligné cette impression, en particulier dans les premiers mois : « Au début ça nous dérangeait, c'est comme si son employeur, c'était le Ministère et que [l'ADN] venait chez nous. » Si cette impression s'est estompée, elle offre tout de même un point de vue privilégié sur l'équilibre complexe qui fonde une part de la légitimité des ADN. En effet, quelques ADN ont vécu des situations dans lesquelles elles et ils n'avaient pas accès à certaines informations, considérées hors de leur champ de compétence, notamment en raison de leur double affiliation. Des stratégies telles que l'accès refusé à des dossiers infonuagiques ou des parties de réunions auxquelles les ADN n'étaient pas conviés ont été mentionnées par les personnes rencontrées, qui ont relevé, dans quelques cas, « un peu une mise à l'écart qui n'est pas du tout volontaire ». Ces stratégies permettent d'assurer la confidentialité de certains projets ou discussions au sein de l'organisme, situant du même coup, malgré tout, les ADN dans les marges de l'équipe.

À cette impression que certaines informations doivent être gardées à distance des ADN au sein même des organismes d'accueil s'ajoutent quelques cas où les per-

sonnes rencontrées ont affirmé ne pas être en mesure de présenter aux autres membres de la communauté de pratique des projets d'importance sur lesquels elles et ils travaillaient. Ces cas signalent une autre manière par laquelle le partage d'informations est un enjeu : si les détails sont connus des ADN, certains ne peuvent pas être connus de l'ensemble du Réseau. D'ailleurs, dans plusieurs cas, ce qui doit demeurer « secret » au sein des organismes d'accueil fait l'objet d'ententes de confidentialité. Cette fois, la distance n'est pas entre l'ADN et l'organisme qui l'accueille, mais bien entre l'équipe de l'organisme – dont fait partie l'ADN – et le reste du Réseau ADN. Quelques personnes nous ont mentionné avoir discuté avec la direction de leur organisme d'accueil des projets qui pouvaient être présentés aux autres ADN lors des rencontres nationales ou même discutés au cours de l'entretien mené dans le cadre de cette recherche. D'autres ont demandé aux organismes de ne pas être mis au parfum d'informations qui ne pourraient être partagées à l'ensemble du Réseau. Si ces pare-feux ne semblent pas représenter de difficulté ni d'enjeu pour les personnes concernées, le fait d'y avoir recours signale tout de même la complexité de la position des ADN.

Plusieurs ADN ainsi que des membres des équipes d'accueil rencontrés ont enfin souligné que le partage d'informations concernant leur organisme et leurs projets auprès du Réseau permettait de les mettre en valeur : « On fait tel événement, parles-en! » Que ce soit pour conserver des informations à l'intérieur de l'organisme ou, au contraire, pour les faire circuler dans le Réseau, ce partage des informations à géométrie variable situe chaque fois les ADN au sein des organismes d'accueil, comme membres à part entière des équipes en place.



#### *Encadré 4– En bref : communauté et Réseau ADN*

---

- Les contextes territoriaux, que ce soit la géographie ou les milieux culturels locaux, affectent la pratique et le rôle des ADN.
- Malgré leur double affiliation, les ADN sont principalement considérés comme des membres des équipes des organismes d'accueil, et leur accès à certaines informations ainsi que le partage ou non de celles-ci avec les autres membres du Réseau renforcent cette appartenance.
- La communauté de pratique a permis un grand partage de connaissances entre les ADN ainsi que le développement d'un sentiment de communauté entre elles et eux. Ceci a également permis, chez plusieurs ADN, une forme de socialisation participant à la gestion de l'incertitude liée au travail.
- La légitimité des ADN au sein des équipes des organismes d'accueil et des milieux culturels a été renforcée par la présence de la communauté de pratique.

# la transformation numérique

---

Au cœur du travail des ADN se trouve un ensemble de pratiques participant à la transformation numérique des milieux culturels du Québec. En effet, la création du Réseau ADN relève du Plan culturel numérique, qui vise, selon les mots du ministère de la Culture et des Communications, à aider les milieux culturels à « [investir le monde du numérique](#). » Les conceptions du numérique qui circulent au sein du Réseau ADN affectent non seulement le mandat des personnes travaillant dans les organismes d'accueil, mais aussi leurs pratiques. Dans ce cadre, quelles sont les conceptions qui circulent? Quel rôle jouent les ADN dans cette transformation? Quels enjeux traversent la transformation numérique? Ces questions invitent à se pencher sur l'appropriation plurielle du numérique, tant par les ADN que par les organismes des milieux culturels, laquelle induit des figures contrastées et, à terme, des pratiques diversifiées.

## Définir la transformation qu'on accompagne

Le vocabulaire utilisé pour décrire ce à quoi participent en partie les ADN permet de comprendre la diversité qui est à l'œuvre dans les pratiques au sein des organismes d'accueil. En effet, les différences et les ressemblances dans les termes utilisés dénotent certaines nuances qui mé-

ritent d'être explorées. Pour les ADN tout comme pour les directions des organismes d'accueil, les mots importent. Le vocabulaire utilisé permet de mieux décrire non seulement le travail des ADN, mais également leur vision plus large du numérique. Les termes utilisés sont nombreux d'ailleurs : « transformation », « changement », « virage », « développement », « mutation », « rattrapage », « adaptation », etc. Ainsi, la multiplicité des mots utilisés pour décrire la transformation numérique éclaire non seulement un pan de la mission des ADN, mais aussi leur vision des changements auxquels elles et ils participent. Que doivent-elles, que doivent-ils accompagner sur le terrain? Une ADN indique présenter les choses ainsi aux personnes avec lesquelles elle travaille : « Le numérique, ce n'est pas l'ordinateur, ce n'est pas Internet. Internet, c'est l'outil du numérique. Après ça, ils décrochent assez vite, merci. » L'enjeu de la définition est réel et concret : « **Le numérique, je trouve que c'est devenu un mot un peu valise, à la mode, où on ne sait jamais quelle est la compréhension de notre interlocuteur.** » Dans ce cadre, qu'est-ce que la transformation (faute d'un meilleur terme) numérique en culture? Cette section vise à mieux comprendre les formes et les dimensions que couvre l'idée de transformation numérique pour les ADN.

### ***Une dimension transversale***

Dans les propos des personnes rencontrées dans le cadre de cette étude, un premier consensus semble exister sur ce que le numérique n'est pas : « Le numérique n'est pas une fin en soi, c'est juste un outil », rapporte une ADN, constat partagé par cette autre personne : « Le numérique, c'est comme la communication, c'est un moyen [...], ce n'est pas une finalité. Ça se peut que quand je regarde mon besoin, le numérique en fasse pas partie. » Cependant, l'enjeu semble majeur pour certaines personnes : « Faut arrêter de se convaincre que le numérique, c'est une fin en soi, parce que sinon on a comme peur de l'intelligence artificielle, peur de se faire dépasser par les robots, puis on rêve de *Terminator*. Il ne faut pas que ce soit présenté comme ça, je pense. » Si cette incompréhension est manifeste au sein des organismes d'accueil et des milieux culturels, plus largement, plusieurs ADN ont exprimé leur impression qu'elle est aussi présente dans la population générale : « C'est quelque chose de terriblement difficile

« Le numérique  
n'est pas une fin en soi,  
c'est juste un outil »

à définir parce qu'on confond le numérique avec son outil. » Pour cette ADN, qui considère Internet comme l'outil principal du numérique, il est nécessaire de faire comprendre dans le même temps que ce sont les pratiques qui comptent : « L'outil sert à faire ça, mais l'outil ne fait pas ça, c'est toi qu'il faut qui le fasse. » D'autres semblent cependant considérer une forme d'inévitabilité dans la numérisation du milieu culturel : « **Je ne suis pas une spécialiste, mais de ce que je comprends, c'est qu'il y a quand même une idée de transformer les façons de faire. On ne peut pas, ça ne peut pas être le statu quo, on ne peut pas gérer les arts, la culture, les lettres comme on faisait au début des années 90.** » Pour une autre ADN, ce processus est à penser sur le long terme : « La transformation numérique ne se terminera jamais. » On comprend alors que plusieurs ADN se positionnent à distance d'une définition du numérique comme outil ou comme finalité, préférant une conception plus transversale.

Dans les entretiens menés au cours de cette enquête, les ADN ont massivement décrit le numérique comme un phénomène transversal ou multidimensionnel. Pour plusieurs, il ne serait pas cantonné à une partie des activités, puisque les outils et les pratiques numériques peuvent concerner l'ensemble des tâches et des fonctions : « On a vraiment compris que le numérique, c'était très, très large, ça va de la feuille Excel à toute la chaîne de création, aux RH. Donc dans le fond, on a compris que c'était vraiment de voir comment les créateurs, les organismes pouvaient utiliser le numérique dans tous les aspects de leur travail. » S'appuyant sur cette pluralité qui serait le propre du numérique, les ADN définissent de manières très diverses ce qu'il représente pour elles et eux. Par exemple, pour une ADN, c'est « **une quantité astronomique de données, des capacités d'analyses qui sont fun, des nouvelles façons de travailler qui incorporent beaucoup de collaboration.** » Une autre insiste sur l'incorporation de la transformation : « Pour moi, c'est une manière de penser, c'est une manière de voir le travail et la vie. C'est un changement de pensée qui passe par les personnes d'abord, et si ça ne s'opère pas chez la personne, il n'y aura pas nécessairement d'application numérique stratégique à long terme. » Dans ces différentes dimensions, on retrouve toutefois deux pôles, à savoir le technologique et l'organisationnel, qui se déploient dans des actions, mais aussi dans des temporalités : « C'est un processus, la transformation numérique, c'est pas un "one shot deal", puis ce processus-là doit s'opérer dans un changement technologique où on va parler de littératie, d'appropriation des technologies, mais aussi un changement organisationnel [...], le "faire autrement", faire

les choses différemment, avoir de nouveaux processus, puis c'est là qu'on embarque dans l'innovation. » « Une transformation numérique, ça a plusieurs points : tu as la transformation technologique, mais tu as la transformation organisationnelle aussi là-dedans [...], il faut que la gestion soit partante pour le faire. » Parfois un troisième pôle s'ajoute, celui de la communication, qu'elle soit tournée vers l'extérieur de l'organisme ou entre les membres. On comprend alors que, selon leur organisme d'accueil, leur poste et leur bagage, les ADN vont s'arrimer à différents pôles, avec cependant une place majeure pour la transformation organisationnelle.

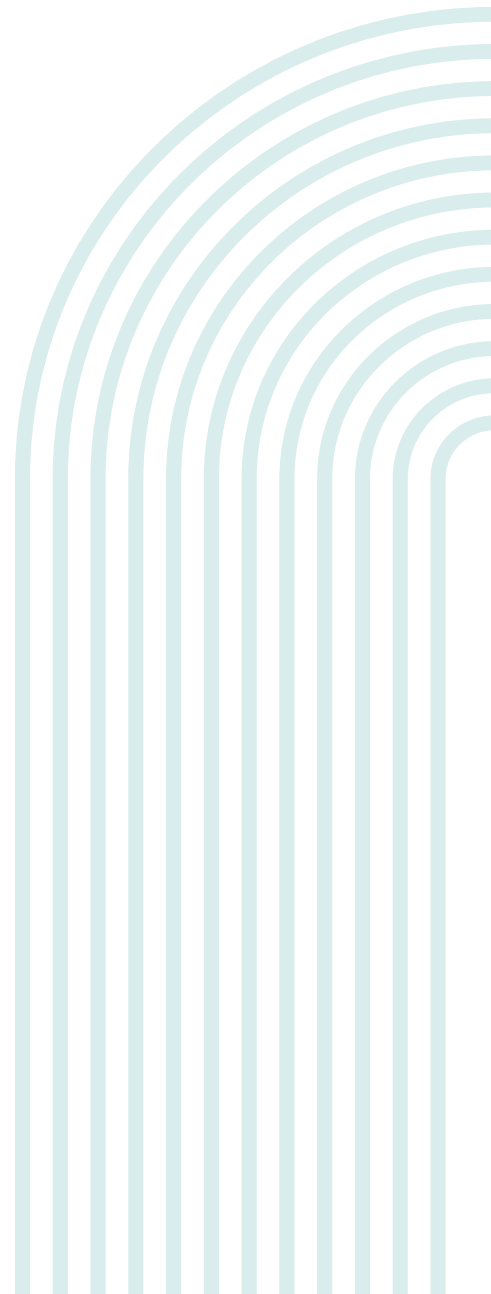
« Une transformation numérique, ça a plusieurs points : tu as la transformation technologique, mais tu as la transformation organisationnelle aussi là-dedans [...], il faut que la gestion soit partante pour le faire. »

### ***Une transformation organisationnelle***

Au cours des entretiens, un consensus assez large nous fait comprendre que la transformation numérique vise particulièrement, comme le résume une direction d'organisme d'accueil, « la réorganisation, la structuration organisationnelle ». Ainsi, alors qu'elle parle de la dimension technique de ses fonctions, une ADN souligne clairement qu'elle n'a pas été « embauchée pour ça », ayant reçu une formation universitaire pour de la « transformation numérique organisationnelle ». Cette approche est très présente chez les ADN. D'un point de vue pratique, cela suppose de consacrer une partie du temps de travail à l'expliquer : « Ce que j'essaye de faire en ce moment, c'est de faire comprendre au monde qu'il faut arrêter de penser que ça prend une équipe TI [experts en technologie de l'information] puis une équipe pour tous les autres départements, travailler en silos, ça ne marche pas. Tes TI devraient être au sein de chacun de tes départements, [...] c'est un peu effrayant pour les gens qui sont en poste depuis un certain temps, parce que ça demande une adaptation. » Toutes et tous les ADN n'ont pas la même approche pour participer à cette transformation organisationnelle. Plusieurs ont d'abord travaillé sur les outils, puis sur les changements organisationnels. Ainsi une ADN sou-

ligne que puisque les objectifs de transition des activités via des outils numériques vont « beaucoup plus vite » que ce qui était envisagé, elle a pu commencer à travailler sur la transformation de l'organisme lui-même. Selon les milieux, cet effort premier sur les outils et les pratiques est plus ou moins prononcé : « **Les pratiques artistiques intègrent le numérique depuis longtemps, mais les pratiques de gestion, pas nécessairement [...]. Comment on organise le travail avec le numérique qui n'était pas nécessairement bien développé partout?** » En ce sens, la transformation organisationnelle apparaît régulièrement comme l'une des premières tâches à laquelle les ADN s'attardent.

Un enjeu majeur de la transformation numérique organisationnelle repose dans l'adéquation entre l'ADN et le reste de l'organisme, en particulier les directions : « Tu n'as pas le choix d'être coude à coude avec ton DG, parce que la transformation organisationnelle, c'est à la fois le CA, la planification stratégique, l'organisation. » Plusieurs personnes rencontrées soulignent ainsi des difficultés liées aux profils des ADN, et notamment celles et ceux qui avaient peu d'expérience professionnelle, ce qui aurait réduit leur prise sur ces changements organisationnels. C'est d'autant plus difficile lorsque des enjeux hiérarchiques s'ajoutent aux défis déjà présents : « Ma directrice, ça fait longtemps qu'elle est là... De dire "bon, ce que vous faites depuis plusieurs années, est-ce qu'on le fait différemment?", ce n'est pas tout le temps super bien reçu... » Autre défi majeur signalé par les personnes rencontrées : la dualité des échelles. En effet, les ADN font d'une part des actions d'implantation d'outils numériques dans le travail au quotidien, et portent d'autre part un mandat plus large relevant de la gestion du changement organisationnel, qui semble, selon une répondante, « quand même loin de comment [on] intègre Zoom dans [l']équipe... ». Trouver un



équilibre entre les dimensions plus techniques et les enjeux plus larges au sein de l'organisme, voire du milieu culturel auquel il est voué, peut donc s'avérer complexe.

Une des ADN rencontrées fait preuve d'une compréhension critique assez développée à la fois de la transformation numérique et de l'approche élaborée pour et par les ADN : « Il y a 10 ans, on disait gestion du changement. Pour moi, c'est simplement ça, la transformation numérique. C'est juste de s'approprier de nouvelles façons de faire et d'être quand même critique, avisé et [...] généreux avec soi-même au niveau de son potentiel. Il faut accepter que l'organisme, que les employés, que les gens qui subissent cette transformation-là, la transformation numérique, ils aient des limites. Il faut accompagner et diriger l'acceptation de cette transformation dans l'esprit des gens. L'accompagnement à la transformation numérique doit faciliter l'acquisition de connaissances pour éviter l'irritation et réduire la fatigue des travailleurs. » La mise en exergue de l'accompagnement des travailleuses et travailleurs au sein de l'organisme permet de souligner que malgré les différents processus mis en place et la diversité des pratiques des ADN, la transformation au sein des organismes culturels demeure une tâche importante pour plusieurs d'entre elles et eux.

## **Le poids des ADN dans la transformation**

Au-delà de la définition générale des changements liés au numérique, les ADN et les membres des équipes des organismes d'accueil abordent le rôle des ADN et leurs capacités concrètes à impulser les transformations ou à y participer. Un premier enjeu ici concerne la structuration du programme des ADN et ses objectifs : « **Ce virage numérique, comme quand on reçoit des fois des choses [d'en] haut vers en bas, il y a eu un certain questionnement, pas forcément une résistance, mais un questionnement : qu'est-ce que vous voulez de nous, dans le fond?** » Une autre ADN indique ainsi avoir entendu des réticences dans son milieu : « Oui, le numérique c'est le *fun*, mais ça coute cher... on nous impose, on sent une pression du Ministère d'aller vers des projets numériques. » Cette vision n'est pas forcément considérée comme prioritaire selon les demandes et les besoins du terrain : « On pensait que le milieu avait un grand besoin de soutien numérique. Or ça n'a pas été du tout le cas! » Ainsi, plusieurs personnes rencontrées soulignent une distance

entre les attentes des organismes d'accueil et les objectifs du Réseau ADN, ce qui remet notamment en question le rôle des ADN dans la transformation numérique.

Dans les propos recueillis, plusieurs ADN notent que leur mandat était trop ambitieux par rapport à leurs moyens : « On me demande de la transformation numérique, ce n'est pas réaliste, les attentes sont démesurées. » Un ancien ADN abonde dans le même sens : « **Moi ce que j'aurais aimé, vu ce qu'on m'a donné comme tâches et comme objectifs, c'est qu'il y ait vraiment des moyens et une volonté pour y aller.** » Un ADN, après avoir décrit l'idéal de la transformation numérique des pratiques et des outils dans les milieux culturels, souligne les limites de l'action des ADN : « Il y a le choc de la réalité, justement, du temps qui passe vite, qui fait qu'on n'aura pas le temps de réaliser la transformation numérique de tout notre milieu en trois ans<sup>3</sup>. » Les grandes attentes des organismes d'accueil et des milieux culturels, plus largement, ont créé une pression ressentie par les ADN. Cette pression était liée à des incompréhensions sur la portée de leur mission : « On est en train d'essayer d'opérer des changements de paradigmes alors que ce n'est pas à nous de le faire, et en plus, on n'arrive pas à le faire. » Ce constat est largement partagé : « Je crois que le milieu mesure mal la réflexion stratégique nécessaire pour procéder à une transformation numérique. [...] Je pense que la stratégie de transformation numérique de ma région repose sur mes épaules, j'ai l'impression que je porte un peu ça toute seule. » La même idée transparait encore plus directement dans le discours d'un ADN résumant son sentiment face à l'ensemble de ce qui lui semble être attendu de lui : « Si tu étais avec nous, dans nos chaussures, tu te rendrais compte que ce que tu demandes, on ne peut pas le faire concrètement. » Pour une des ADN, il manquait ici « des référents ou des mentors ou des *managers* qui aient déjà réalisé ou opéré des transformations numériques et qui auraient pu [les] aider à baliser [leurs] efforts ». D'ailleurs, quelques gestionnaires rencontrés ont souligné que la mise en place de rencontres où les différents organismes pouvaient échanger était en cela une étape pertinente pour partager des idées et s'inspirer mutuellement. L'horizon des attentes des organismes et des projets possibles s'est également transformé au fil des mois.

---

3 Les contrats des ADN portaient initialement sur trois ans, sans garantie de reconductibilité.



Parmi les outils souvent mentionnés par les ADN et les membres des équipes des organismes d'accueil qui auraient permis de combler les attentes, on retrouve des budgets consacrés. Quelques personnes rencontrées suggèrent que certains fonds semblent parfois manquer leur cible. Par exemple, une ADN note que « le MCC pousse pour que la culture s'en aille vers le numérique, mais souvent les fonds vont aller pour le pourvoyeur de services, mais pas nécessairement vers les créateurs. » Elle souligne, dans le même esprit, que les règles du droit d'auteur sont perturbées par le numérique et qu'il n'y a pas assez d'aide pour accompagner ces changements : « Tout le monde a un peu de la misère à savoir comment négocier. » Enfin, la question des ressources est également prégnante pour mener à bien les projets. Un nombre considérable de personnes rencontrées ont souligné que si les ADN contribuaient aux transformations numériques, leur portée était limitée par des budgets qui ne suivaient pas. Ainsi, plusieurs ont remarqué ce que ces budgets permettraient de faire : « C'est le vieux cheval de bataille en culture, le classique : c'est qu'on manque toujours de ressources, et donc de temps, parce qu'on va toujours, vu qu'on n'a pas les ressources, entre autres humaines et financières, on va au plus urgent, on est beaucoup plus dans la réactivité que la proaction, puis [que] d'avoir le temps de développer, d'intégrer [et] de tester. » On comprend ainsi que le rôle des ADN dans la transformation numérique, s'il est important – tous les organismes rencontrés ont souligné que la présence de l'ADN était un ajout pertinent –, demeure tout de même confronté à des défis qui jalonnent leur travail.

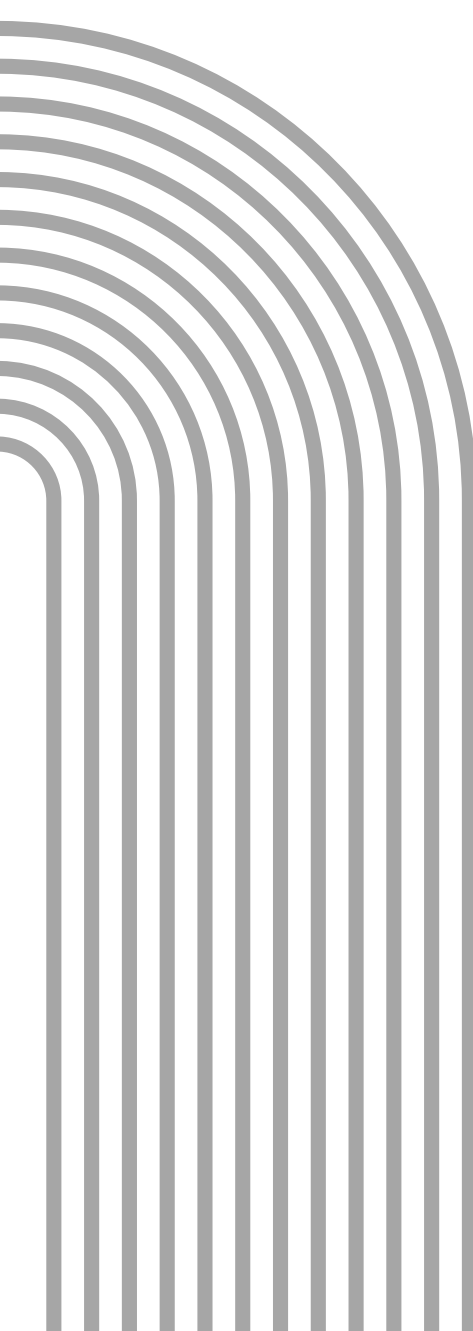
## **Outils et pratiques numériques au quotidien**

Si la transformation numérique est un processus transversal, qui s'incarne souvent dans un changement organisationnel, elle passe tout de même par des pratiques et des outils concrets. Les ADN ne développent pas de nouvelles solutions, mais visent à faire utiliser ce qui existe, selon les besoins : « On ne peut pas avoir peur de l'intelligence artificielle, l'intelligence artificielle, elle est là, faut juste qu'on sache l'utiliser à notre avantage et dans notre objectif. » La transition ou la transformation passe d'abord, souvent, par le concret : « Dans mon organisme, on a touché à tous les points : le site web, la découverte de contenus, le travail collaboratif en ligne. » Ces différents éléments reviennent très régulièrement dans les entretiens menés, tout comme les solutions infonuagiques. Comment se déploie au quotidien la transformation numérique?

« On est en train de travailler pour assoir des outils technologiques qui vont venir nous aider à être plus efficaces : améliorer notre communication interne, améliorer notre communication externe, générer des rapports qui soient pertinents, des analyses, valoriser nos données, c'est ça, de la grosse transformation numérique de notre organisation. »

### ***Implanter le numérique***

Pour plusieurs ADN, malgré le fait qu'elles ou ils ne soient pas des techniciennes ou techniciens, les outils numériques constituent souvent le cœur de leur expertise. Comme le souligne un ADN, expliquant comment il justifie ses propositions de solutions en termes d'outils auprès des membres de son organisme : « Mon temps n'est que dédié à faire tout ce qui concerne cette transformation numérique là. Alors, il ne faut pas être surpris que je connaisse des outils qui sont reliés à votre réalité professionnelle que vous ne connaissez pas. » Une autre ADN abonde dans ce sens : « Je suis souvent là pour proposer des outils ou une façon pour travailler différemment. » Le recours à des outils numériques vise en partie à améliorer l'efficacité du travail et de son organisation. « On est en train de travailler pour assoir des outils technologiques qui vont venir nous aider à être plus efficaces : améliorer notre communication interne, améliorer notre communication externe, générer des rapports qui soient pertinents, des analyses, valoriser nos données, c'est ça, de la grosse transformation numérique de notre organisation. » Ainsi, la transformation numérique s'incarne en partie dans des outils permettant aux organismes d'accueil et aux milieux culturels, plus largement, de revoir leurs façons de travailler au quotidien.



Cependant, ces outils doivent être en adéquation avec les besoins et les capacités des équipes. Ainsi, une part de la contribution des ADN à la transformation numérique est d'assurer l'appropriation des outils par les milieux culturels et les organismes : « On s'approprie de nouveaux outils, on doit être content de ce que nous offrent ces outils-là, on adhère, faut que les nouveaux employés adhèrent. Sinon, ils ne se les approprient pas. » Plusieurs ADN ont d'ailleurs indiqué devoir défendre l'utilisation de ces outils auprès des personnes devant les mettre à profit. Une ADN souligne en ce sens qu'une partie de son travail est de convaincre, de démontrer, afin de faire avancer l'appropriation : « Je leur vends l'affaire. » Il est alors essentiel d'avoir une stratégie d'implantation bien pensée et cohérente, car comme le note une directrice d'organisme, trop d'outils lasse : « À un moment donné, j'entendais dire : "là, on n'arrête pas d'essayer des outils, vous me dites que celui-là, on le fait plus, qu'on passe à l'autre..." [...] Le problème dans une équipe, c'est que tout le monde n'est pas au même rythme. » On comprend que le travail des ADN passe en partie par un travail de médiation auprès des organismes d'accueil et des milieux culturels, afin de permettre une appropriation des outils ainsi qu'une ouverture corollaire au changement.

Si les outils sont très souvent mentionnés dans des contextes de changements organisationnels, les ADN décrivent également la pertinence de leur emploi pour les artistes. Ainsi, les outils numériques ont une place dans la création artistique, soit pour « savoir quelle technologie, quel logiciel [les artistes] peuvent s'approprier pour hybrider leur création vers le numérique », soit, plus prosaïquement, pour les demandes de subvention. Une ADN souligne ainsi qu'il faut, dans certains formulaires, « démontrer comment [le] projet va rencontrer la découvrabilité des contenus culturels ». Partant de cet exemple, elle détaille

le travail à faire, de l'utilisation d'outils spécialisés au travail de transfert de connaissances, pour faire comprendre ce que recouvre l'enjeu la découvrabilité en régime numérique. Aux outils s'ajoutent ainsi des pratiques et des notions plus larges qui participent à la transformation numérique et l'incarnent au quotidien. Pour faciliter leur utilisation et leur implantation, les ADN mettent en place des formations, des documents, des guides – qui participent en outre, on l'a vu, à la définition du métier. Cet ensemble de pratiques vise cependant en priorité le développement de la littératie numérique dans les milieux d'accueil.

### ***Littératie et mobilisation***

Les ADN rencontrés ont massivement fait référence à la notion de littératie numérique comme l'une des clés permettant la transformation numérique. Cette notion apparaît dans de nombreux entretiens, où elle constitue une part importante de la définition de ce qu'est la transformation numérique. Pour des ADN, « **travailler sur**

**la littératie** » est même l'un des principaux vecteurs de la transformation numérique. La littératie numérique permet notamment de définir l'étendue de ce qui est couvert par le terme. Ainsi, les diagnostics, souvent réalisés en début de mandat, visaient notamment à agir comme des outils de mesure et d'évaluation du champ d'action et des ressources nécessaires à la transformation numérique. Un ADN souligne à ce sujet que cette pratique de diagnostic aurait tout intérêt à être reproduite à des intervalles

« Il faut que tu adaptes ton service à tellement de niveaux et d'itérations numériques différentes. »

réguliers, afin de jauger de l'effet du travail des ADN et de la progression de la « littératie numérique ». Celle-ci couvre un large spectre de savoirs et de pratiques : « Il y a une multitude d'enjeux : comment produire, distribuer, créer avec le numérique... En fait, le gros enjeu pour le milieu, c'est comment tu fais pour survivre comme artiste, là. [...] Comment capturer la valeur puis comment offrir une nouvelle expérience. » Selon leur domaine d'action, les ADN détaillent souvent, durant les entretiens, ce qui relève des connaissances de base et ce qui relève d'un développement plus poussé de l'usage du numérique. On comprend qu'il leur faut s'adapter à une diversité de réalités dans leurs milieux. « Il faut que tu adaptes ton

service à tellement de niveaux et d'itérations numériques différentes. » Une ADN raconte ainsi avoir récemment accompagné une artiste souhaitant utiliser des technologies numériques pour optimiser sa pratique créative et les dispositifs techniques utilisés, alors que d'autres membres des organisations demeurent plutôt perplexes devant l'utilisation basique de Facebook, par exemple.

La littératie numérique ne dépend pas uniquement des formations ou des guides mis de l'avant par les ADN. En effet, une ADN souligne qu'au-delà de l'apprentissage des outils, c'est leur usage régulier qui permet le développement de la littératie. C'est alors tout un défi que d'arriver à dépasser les réserves et les réticences initiales quant à l'usage d'outils numériques pour que ces pratiques s'installent dans le quotidien. Dans cet esprit, une ADN considère que « le but est que l'ADN, quand il part après trois ans, il y ait quand même une transformation qui continue à s'opérer, en fait ». Elle poursuit, parlant spécifiquement de l'enjeu des données : « **J'espère vraiment que mes organismes pourront intégrer l'importance de cette culture de la donnée pour justement être en mesure de pouvoir ne pas se faire écraser par la zone qui est en train s'implanter au Québec.** » On comprend qu'avec cette littératie numérique viennent une capacité d'adaptation et une sensibilité au numérique dans le développement des organismes d'accueil et des milieux culturels, plus généralement.

### ***Résistance au changement***

Accompagner la transformation numérique implique pour plusieurs personnes des formes diverses de résistance. Thème longuement développé dans les études sur les organisations et les milieux de travail, la résistance est souvent décrite comme s'incarnant dans des gestes, visibles ou non, qui s'opposent à des stratégies ou à des relations au sein des organisations par différentes tactiques, ou en encore dans des formes de discours et de récits s'ancrant dans le quotidien des organisations (Putnam, Grant, Michelson et Cutcher, 2005; Remke, 2017). De nombreuses et nombreux ADN soulignent d'ailleurs qu'il s'agit de l'un des défis importants auxquels il faut faire face : « **C'est difficile de changer, c'est difficile de s'adapter à de nouveaux outils, à de nouvelles façons de faire, à de nouvelles réalités. C'est difficile d'être résilient avec ça et c'est quelque chose qui va évoluer tout le temps.** » Si la plupart des ADN soulignent l'importance de leur rôle pour com-

prendre et diminuer les résistances dans les organismes d'accueil et les milieux culturels, quelques personnes rencontrées confient avoir été – et être encore – « réticentes au numérique. » D'autres résistances liées, cette fois, à l'infrastructure technologique en place sont également soulignées. Par exemple, une ADN rappelle qu'un des enjeux principaux pour son territoire est toujours le faible taux de disponibilité d'Internet à haut débit. Un gestionnaire souligne pour sa part que c'est plutôt le contexte propre aux organismes qui suscite une résistance, puisque la plupart de leurs membres sont de petites organisations qui n'ont pas les moyens financiers, technologiques et humains permettant des changements. Ainsi, le contexte participe à la résistance au changement et représente dans quelques cas un obstacle d'importance.

La résistance au changement s'ancre parfois dans l'impression d'imposition, ce que regrette une ADN : « On demande peut-être à certains employés de se réinventer. » Cette impression d'une imposition du changement, que celui-ci ne proviendrait pas d'une volonté ou d'un besoin exprimé par les milieux culturels, est constatée par quelques ADN rencontrés. Ceci se mesure parfois dans des expressions telles que « moi, je suis vraiment technophobe, moi ça ne m'intéresse pas de toute façon, je ne le serai jamais et je ne comprendrai jamais ». Une ADN regrette ce type d'expressions, notamment parce qu'elle considère qu'il y a « un changement qui doit s'opérer parce que très vite, on doit intégrer que c'est de l'argent public » qui est investi pour la transformation numérique des organismes culturels. Ce n'est pas la seule ADN qui rapporte des propos de milieux qui seraient réticents au changement. Pour plusieurs ADN, cette résistance est ancrée dans une compréhension incomplète des raisons qui justifieraient un changement : « Mais pourquoi il faut que je fasse ça? J'ai tout le temps fait ça de même, pourquoi faudrait que je fasse différemment? » Pour plusieurs ADN, la solution passe par une certaine forme de patience dans l'accompagnement et l'éducation des organismes et des milieux culturels : « Ça aurait pu faire peur au milieu, justement, à chaque fois qu'on parle de numérique [...], qu'on essaie de convaincre "oui, oui, le numérique c'est beau", tandis que c'est plus par l'éducation, de l'accompagnement qu'il faut le faire. » Ainsi, les ADN doivent faire face à cette impression d'imposition d'un changement et déployer des tactiques diverses, en particulier dans l'accompagnement, pour la pallier.

La résistance provient, pour d'autres ADN, d'un manque de confiance lié à une incompréhension des outils : « **Quand les gens ne comprennent pas, ils ont ce ré-**

flexe-là d'être très réticents ou de pas vouloir entrer là-dedans. » À ce titre, une ADN souligne avoir développé des efforts pour construire une confiance avec des comités, des rencontres, afin d'éviter des approches « très théoriques sur des choses que les gens n'ont pas compris puis qui leur ont fait peur ». Cette manière de pallier le manque de confiance par une démarche graduelle est partagée par plusieurs ADN. Dans ces cas, la temporalité de l'implantation est importante : « Ce n'est pas une mutation brusque, et puis d'ailleurs ce serait très mal vu et mal perçu et très mal appréhendé [...]; je vois vraiment le concept de virage numérique, mais vraiment, en douceur. » Les mots utilisés montrent l'importance accordée à la temporalité. Une ADN propose une approche encore plus graduelle : « Je ne le vois pas comme un virage, mais plus comme une adaptation, parce que le numérique est là depuis plusieurs années de façon progressive. Là, ça progresse peut-être de plus en plus, mais ce n'est pas tant un virage. » Dans l'ensemble, on comprend que la résistance au changement – à différentes échelles – fait partie du quotidien des ADN rencontrés, et que l'accompagnement et l'éducation graduelle des organismes et des milieux culturels sont perçus comme des réponses à un changement largement considéré comme inévitable.

## **Perspectives critiques**

Dans l'ensemble, les propos recueillis dans le cadre des entretiens, en particulier les discussions consacrées à la transformation numérique, au-delà des définitions et des pratiques des ADN, ont permis de faire émerger plusieurs perspectives critiques. Ces perspectives des actrices et acteurs sur le terrain, démontrant la vivacité intellectuelle de cette communauté, offrent un point de vue privilégié sur certains enjeux qui traversent les milieux culturels.

### ***Données et marketing***

Les objectifs de l'implantation des outils, au-delà de l'organisation du travail, s'ancrent souvent dans l'utilisation des données et le développement d'affaires. Un ADN liste les changements incontournables apportés par le numérique : « **Les réseaux sociaux, on ne se le cachera pas, ont changé la façon dont on communique. L'instantanéité et la synchronicité, la culture de la donnée aussi avec les**

écoles de gestion, le marketing, ça ne se fait plus au pif aujourd'hui. Il faut que tu aies des données sur tout, et toutes tes communications doivent être mesurées maintenant, il y a des matrices, des analytics sur tout ce que tu peux imaginer, partout. » Ce dernier point est central pour un autre ADN : « L'enjeu, c'est de comprendre tout ce qu'il est possible de faire pour améliorer leurs actions de promotion et de marketing en ligne. » Ainsi, la connaissance des données disponibles, leur protection, leur partage et leur utilisation sont au cœur de ce qui est qualifié par plusieurs ADN, suivant notamment un des chantiers mis en place au cours des premières années du Réseau, de « culture des données ».

La question des données, essentielle, soulève cependant des questionnements pour plusieurs personnes rencontrées : « En ce moment on est dans l'info-obésité, on accumule des données, on en stocke, mais est-ce qu'on est éthique, est-ce que ces données-là on les accumule de façon éthique? Est-ce qu'on les héberge de façon sécuritaire? » Une direction note qu'à ce titre, le monde de la culture « est arrivé un peu plus tard dans ces sphères-là ». Plutôt qu'un rattrapage pressé, elle prône également une approche réflexive : « Je me dis qu'on devrait prendre la peine, tant qu'à être en retard, de réfléchir de façon responsable. [...] On se questionne très peu sur les notions éthiques de ce qu'on est en train de faire, au niveau de la donnée, du stockage, de la vie privée, de l'utilisation qu'on fait... alors qu'on pointe l'entreprise privée sur plein de comportements qu'ils ont et des fois, nous, le monde culturel, on se met en parallèle de ça. » La question d'une transformation numérique responsable revient plusieurs fois dans les entretiens. Un ADN fait ainsi un lien avec la vision du progrès des années 50-60, où « on laissait tourner le moteur du véhicule pour rien. Je ne peux pas m'empêcher de faire le parallèle avec des serveurs qui tournent pour un rien maintenant ». Il ajoute : « Faut vraiment qu'on soit éthiques, transparents, fondamentalement à tous les niveaux : où on veut que nos données soient hébergées, tous les enjeux de sécurité des données, ça aussi ce sont des enjeux de transformation numérique. » Ainsi, pour plusieurs personnes rencontrées, la transformation numérique ne peut être pensée à distance d'une réflexion plus large sur les données, leur utilisation, leur éthique ainsi que leurs conséquences environnementales.



## *La portée du numérique*

Une deuxième réflexion critique transversale qui émerge des propos recueillis porte, pour sa part, sur le recours au numérique. Un ADN souligne que dans le contexte post-pandémique, une temporalité plus lente pourrait être plus pertinente : « Tous les discours du type “aaah! dans les derniers mois, on a fait une transformation numérique à vitesse grand V”, je les haïs personnellement. Je trouve que ce n’est pas ça qu’on a fait. On a substitué des outils de travail pour d’autres parce qu’on n’avait pas le choix, on était dans une nécessité. Mais on n’a pas fait de pas de recul, à réfléchir sur quel outil, pourquoi on l’utilise, quel type de futur numérique on a envie de vivre. Est-ce qu’on a envie de vivre dans un monde numérique où tout est contrôlé par les GAFAM [[Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft]]? » Ce questionnement sur la vitesse des transformations numériques et la portée de celles-ci est partagé par d’autres ADN. Par exemple, une ADN affirme : « Ce n’est pas normal que la transformation numérique appartienne aux plus nantis. Je pense qu’il faut vraiment se questionner [...]. Après avoir réussi à s’approprier et l’avoir fait tout croche un peu [...], où veut-on aller avec ça, quel type de numérique on veut? » Ainsi, malgré une accélération de la transformation numérique, quelques ADN demeurent perplexes.

Pour certaines et certains, il y a des doutes sur la pertinence d'encourager le recours massif au numérique : « Tu fais n'importe quoi aujourd'hui, il faut que tu y intègres une dimension numérique. » Cette critique s'ancre notamment sur les fonds disponibles qui orientent le développement de projets : « On met le numérique comme [...] "OK, on peut avoir du cash en numérique, donc inventons des bébelles numériques!", mais souvent, on en oublie un peu la mission des organismes qui portent ces projets-là. » Cet enjeu complexe est abordé notamment par un ADN qui en souligne tout le paradoxe, disant d'abord que le numérique, « c'est les mots à la mode », mais ajoutant que « si tu n'en prends pas conscience et que tu ne prends pas action... dans dix ans, tu es fini, tu n'es plus là, tu vas être complètement englouti ». Pour ces ADN, le numérique s'impose donc et est perçu comme dicté par divers contextes – institutionnel, technologique, économique, politique – qui orientent les actions possibles.

### ***Nouvelle culture du travail***

Enfin, une dernière dimension critique qui émerge des entretiens menés dans le cadre de cette enquête souligne la contribution des outils numériques dans la mise en place d'une nouvelle manière de penser le travail, axée sur la performance. En effet, les outils numériques portent une dimension performative, notamment parce qu'ils permettent de quantifier les actions au travers des traces numériques et des données. Une ADN souligne en ce sens : « Je vois le développement numérique comme une manière de penser, de se projeter à long terme, mais c'est surtout une manière de devenir plus performant, ou plus pertinent, parce qu'on se sert d'un outil numérique. » Elle ajoute cependant : « Mais si ça n'a pas sa place, ce n'est pas grave, on n'a pas besoin de faire un virage numérique (rires). » Constatant également cette injonction de la performance qui accompagne parfois le recours à des outils numériques, une ADN indique avoir cherché à la neutraliser : « J'ai travaillé fort au niveau de la transition, de la transformation numérique de l'organisme pour que ça se fasse aussi dans un esprit de non-performance, parce que c'est ça qui freine et qui irrite les gens. C'est cette volonté de performer dans cette transformation-là. »

Si la transformation numérique vise la structure organisationnelle et passe par l'implantation d'outils, elle entraîne également avec elle de nouvelles façons de

travailler, et d'une certaine manière, pour plusieurs répondantes et répondants, une nouvelle culture du travail. Celle-ci s'ancre dans les notions de collaboration et de mutualisation. « Il y a beaucoup à faire. Mais il y a un point central, c'est qu'on puisse mutualiser toutes les forces. » La mutualisation est, pour plusieurs, incontournable, notamment vu la quantité de travail entourant la création qui est déjà demandée aux milieux culturels : « C'est

impossible que chaque artiste prenne en charge la gestion de ses métadonnées quand il est déjà entrepreneur, créateur, faut qu'il fasse sa recherche, faut qu'il fasse sa diffusion sur les réseaux sociaux. En plus de ça, il faut qu'il fasse ses demandes de financement... » Le travail en collaboration ou en collectif est également plébiscité, soit dans le fonctionnement des outils, soit dans l'esprit des changements structurels apportés : « À un moment donné, on s'est rendu compte que le numérique, c'est quelque chose comme un prétexte [...] pour que vous travailliez en collégialité, pour avoir des projets collectifs, parce que ça ne se peut pas de financer une plateforme pour chacun. » Cette dimension est identifiée comme majeure par plusieurs : « À la fin de ce mandat-là, moi, ce que j'espère, c'est que j'aurai laissé justement des idées, puis un réflexe qui restera au sein de l'organisme de plus collaborer, de plus aller vers des choses qu'on connaît moins, de réfléchir à utiliser de nouveaux outils. » Cette nouvelle culture du travail qu'annonce la transformation numérique met donc en exergue certaines valeurs et manières de faire qui, bien que déjà présentes au sein de nos cultures actuelles, affectent en partie les interprétations et les pratiques au sein des organismes d'accueil et, à terme, des milieux culturels plus généralement.

« Il y a beaucoup à faire. Mais il y a un point central, c'est qu'on puisse mutualiser toutes les forces. »

### *Encadré 5 – En bref : transformation numérique*

---

- La transformation numérique est décrite comme transversale à l'ensemble des activités des organisations et des milieux.
- La transformation numérique repose sur deux piliers : le technologique et l'organisationnel. La transformation numérique s'ancre en effet dans des systèmes et des outils, mais aussi dans des pratiques et des façons de travailler, de développer et de gérer des projets.
- Si les possibilités plus grandes de collaborer sont identifiées comme point positif de cette transformation, la recherche de performance ou encore le stockage et l'utilisation de données soulèvent des questionnements éthiques.
- Les ADN soulignent qu'il existe deux obstacles majeurs dans leur action en lien avec la transformation numérique : d'une part, des résistances au changement, parfois légitimes, parfois liées à des idées préconçues et à des méconnaissances, bref, à des déficits en littératie numérique; d'autre part, un mandat trop ambitieux par rapport aux moyens et aux ressources.

# principaux enseignements

---

Cette recherche a débuté en 2019, dans les premiers mois de l'apparition des ADN dans les milieux culturels et artistiques. Nous avons pu, au fil des mois, documenter et accompagner le développement d'un réseau, mais aussi d'un nouveau métier. Cela a constitué une occasion de recherche unique. La coordination du Réseau, les ADN et les directions ont été d'une très grande ouverture, nous permettant d'assister à de nombreuses activités, et de consulter plusieurs documents et espaces d'échanges. À cela s'ajoute une grande générosité dans le temps accordé pour réaliser les entretiens et dans les réponses en elles-mêmes, très riches. En guise de conclusion de ce rapport, nous vous présentons quelques enseignements majeurs et pistes de développement.

## Flou

Ce terme est revenu très souvent dans les premiers entretiens réalisés et semble avoir peu à peu diminué en fréquence au cours des mois qu'a duré cette recherche. Beaucoup d'intervenantes et d'intervenants ont souligné que l'absence d'un cadre défini pour l'emploi, qui relevait d'une volonté d'expérimenter, a eu quelques effets négatifs sur les ADN et leurs projets, ainsi que sur les délais dans le travail effectué. Ce constat s'est retrouvé tant chez les ADN que chez les directions rencontrées.

Au fil des trois années, le métier s'est précisé pour la majorité des ADN, tout en conservant une grande diversité. Nous saluons les exercices, notamment vers la fin des trois premières années du programme, visant à définir, par les pratiques et les praticiennes et praticiens, le métier d'ADN. En témoigne l'importance prise par le projet du wiki des ADN lancé fin 2021 et développé notamment avec des wiki *jam* à l'été 2022. Cet espace participatif destiné aux ADN vise à mieux faire connaître leur métier, leurs approches et leurs réalisations. Dans le contexte de la poursuite de l'implantation des ADN sur les territoires et dans les milieux culturels, il semble intéressant de continuer à mener ces exercices collectifs de définition du cœur du métier d'ADN.

## **Diversité**

Le champ lexical le plus régulièrement mobilisé pour décrire le métier d'ADN semble être celui de la pluralité et de la diversité. Diversité des profils professionnels, des milieux d'accueil, des contextes, des tâches, des rôles, des approches, des outils... Cette dimension constitue une grande richesse pour les ADN. Elle a notamment permis une grande ouverture dans l'accès à l'emploi, dans la créativité pour le développement des projets ou encore dans les solidarités créées lors de ces trois premières années. Cependant, le métier semble être parfois encore à géométrie variable, ce qui ne facilite pas la compréhension de la part des milieux, l'adaptation lors du renouvellement de personnel, ou le développement de solidarités. Pour pallier ces écueils, il semble important de publiciser les parcours et réalisations des ADN et de communiquer davantage à leur sujet, afin de favoriser une compréhension du métier par des actions concrètes.

## **Compétences**

Les compétences mobilisées par les ADN sont très larges, selon les profils, les structures d'accueil, les projets, les défis et les occasions qui se sont présentées. Le rôle des ADN passe par la maîtrise d'outils et de systèmes technologiques parfois complexes qui nécessitent des temps de formation, d'expérimentation et d'implantation. Le transfert de connaissances est une dimension fondamentale du métier, notamment parce que les ADN participent au développement de la

littératie numérique à la fois pour les milieux et les structures d'accueil. Il est important de poursuivre l'investissement dans des espaces de partage des connaissances et de coconstruction des savoirs, mais aussi dans des accès à des formations, tant techniques qu'organisationnelles.

## **Vivacité des milieux culturels locaux**

Les propos recueillis dans le cadre de cette recherche témoignent d'une grande activité des ADN un peu partout sur le territoire du Québec. Les innombrables projets ainsi que les multiples partenaires mentionnés au fil des entretiens par les personnes rencontrées démontrent la vivacité des écosystèmes situés à la croisée des acteurs du numérique et du culturel locaux. La présence des ADN hors des grandes métropoles participe au dynamisme local, contribuant notamment à la mise en relation de partenaires autour de projets culturels et à l'insertion de nouveaux acteurs. Les ADN facilitent ainsi souvent les liens entre les milieux culturels et d'autres secteurs de la société. Il nous apparaît important de reconnaître et d'encourager cette dimension du travail des ADN, notamment pour celles et ceux en poste dans des conseils régionaux de la culture.

## **Réseau**

Le Réseau ADN a constitué une force indéniable pour les professionnelles et professionnels et leurs missions, mais il a également créé quelques frustrations et incompréhensions. Le sentiment de double appartenance n'a pas été simple à vivre pour certaines et certains, tandis que les chantiers communs ont connu des succès divers. Les bénéfices du Réseau sont clairement apparus dans des espaces et des moments plus informels, notamment autour du Slack et des rencontres, mais aussi dans des sous-groupes liés par des réalités proches au sein du Réseau. Les ADN y échangent des conseils, des idées, mais y recherchent aussi du soutien et des solidarités. Les animatrices et coordinatrices du Réseau ont dû relever plusieurs défis, notamment durant la pandémie. Leur travail est salué par les ADN. Un enjeu est cependant apparu, particulièrement au début, car la plupart des ADN exprimaient un besoin d'être guidés et outillés, alors que les activités visaient à leur permettre d'autodéfinir leurs rôles et leurs missions. Le dé-

veloppement du wiki en 2021-2022 vient en partie répondre à ce besoin. L'objectif du wiki, tel que décrit sur sa page d'accueil en novembre 2022, est d'être à la fois « une vitrine sur les retombées depuis la mise en place du Réseau ADN et un lieu de mise en valeur des réalisations actuelles et futures ». Alimenté par les ADN, il vise également à mieux faire comprendre leur profession avec la section « Être un-e ADN », à rendre compte des activités de la communauté de pratique et à lister les réalisations, mais aussi les diverses publications produites par les ADN (par exemple, les notes de blogue). C'est un outil important dans la stratégie de transfert des connaissances du Réseau. Il est important que le Réseau continue à vivre à travers ses espaces numériques tels que le wiki et le Slack, ainsi qu'avec les rencontres nationales.

## **Communauté de pratique**

L'ensemble des personnes rencontrées a souligné l'apport de la communauté de pratique au travail des ADN. En effet, que ce soit pour l'apprentissage et le partage d'informations qui s'y font ou encore pour la possibilité de tisser des liens entre des organismes culturels, la communauté de pratique est apparue comme un élément porteur pour le Réseau ADN et le travail au quotidien. D'ailleurs, quelques personnes rencontrées ont suggéré que ce type d'initiative serait la bienvenue pour d'autres fonctions partagées par de nombreux organismes culturels au Québec.

## **Transformation numérique**

La mission des ADN leur fait jouer un rôle important pour la transformation numérique des milieux culturels. Celle-ci concerne l'adoption d'outils et de pratiques numériques, mais touche aussi à l'organisation du travail. Les effets pluriels des ADN et de leurs actions s'étendent dans le temps, notamment par l'encapacitation des personnes au sein des milieux culturels. Plusieurs défis éthiques majeurs traversent l'action des ADN et méritent, selon plusieurs, d'être correctement abordés. Nous estimons que les efforts en recherche, dans lesquels s'inscrit la présente étude, sont essentiels afin de documenter les effets de l'implantation du numérique dans les milieux culturels afin, notamment, de mieux les accompagner.



# bibliographie

---

**Barton, D., et Tusting, K.** (2009). Introduction. Dans *Beyond Communities of Practice: Language Power and Social Context* (pp. 1-13). Cambridge : Cambridge University Press.

**Bauer, T. N., Morrison, E. W. et Callister, R. R.** (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. Dans G. R. Ferris (dir.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (vol. 16, pp. 149-214). Stamford : JAI Press.

**Contu, A.** (2008). Communities of Practice. Dans S. R. Clegg et J. R. Bailey (dir.), *International Encyclopedia of Organization Studies* (pp. 211-213). Thousand Oaks : Sage.

**Corsani, A.** (2012). Autonomie et hétéronomie dans les marges du salariat : les journalistes pigistes et les intermittents du spectacle porteurs de projets. *Sociologie du travail*, 54(4), 495-510. Repéré au <https://journals.openedition.org/sdt/2122>.

**De la Durantaye, M.** (2012). Le « modèle » québécois des industries culturelles : pérennité et gestion du risque? Dans C. Martin, M. de la Durantaye, J. Lemieux et J. Luckerhoff (dir.), *Enjeux des industries culturelles au Québec. Identité, mondialisation, convergence* (pp. 253-314). Québec : Presses de l'Université du Québec.

**Harvey, F. et Fortin, A.** (1995). Production et diffusion culturelle en région : émergence d'une nouvelle dynamique. Dans F. Harvey et A. Fortin (dir.), *La nouvelle culture régionale* (pp. 13-34). Québec : Presses de l'Université Laval.

**Krätke, S.** (2011). *The creative capital of cities: interactive knowledge creation and the urbanization economies of innovation*. Malden, MA : Wiley-Blackwell.

- Martet, S., Lussier, M. et Bélanger, A. (2020).** L'autoformation, nouveau paradigme de développement de carrière dans le contexte numérique? Regards sur le milieu musical montréalais. *TIC & société*, 14(1-2), 157-184.
- Menger, P.-M. (2009).** Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain. Paris : Seuil.
- Menger, P.-M. (2014).** La différence, la concurrence et la disproportion : sociologie du travail créateur. Paris : Collège de France.
- Putnam, L. L., Grant, D., Michelson, G. et Cutcher, L. (2005).** Discourse and Resistance: Targets, Practices, and Consequences. *Management Communication Quarterly*, 19(1), 5-18.
- Remke, R. V. (2017).** Resistance. Dans C. R. Scot et L. Lewis (dir.), *International Encyclopedia of Organizational Communication*. Malden : Wiley.
- Roy-Valex, M. et Bellavance, G. (2015).** Présentation. Dans M. Roy-Valex et G. Bellavance (dir.), *Arts et territoires à l'ère du développement durable. Vers une nouvelle économie culturelle?* (pp. 1-29). Québec : Presses de l'Université Laval.
- Steinberg, R. J. (1990).** Social Construction of Skill: Gender, Power, and Comparable Worth. *Work and Occupations*, 17(4), 449-482.
- Warhurst, C., Tilly, C. et Gatta, M. (2017).** A New Social Construction of Skill. Dans C. Warhurst, K. Mayhew, D. Finegold et J. Buchanan (dir.), *The Oxford Handbook of Skills and Training* (pp. 72-91). Oxford : Oxford University Press.
- Weick, K. E. (1995).** Sensemaking in organizations. Thousand Oaks : Sage.
- Wenger, E. (1998).** *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge : Cambridge University Press.