

# Transition numérique et transition écologique dans les industries culturelles et créatives : une tension paradoxale ?

**Hugo LAURET**

**Doctorant en Sciences de Gestion**

**Codirection : Ariel MENDEZ (LEST, AMU/CNRS) & Francesca PETRELLA (LEST, AMU/CNRS)**

# CONTEXTUALISATION

---

**Les transitions numérique et écologique entretiennent une relation ambiguë**  
(Monnoyer-Smith, 2017 ; Geoffron, 2017 ; Bohnsack *et alii*, 2022)



**Complémentaires** : par des usages numériques jugés à faibles émissions de carbone (Bull, 2015 ; Gouvea *et alii*, 2018 ; Jacob, 2018 ; Mirza *et alii*, 2019).



**Incompatibles** : par l'extraction de terres rares, ou une consommation énergétique de plus en plus importante (Desbois *et alii*, 2010 Flipo *et alii*, 2013 ; Pitron, 2019 ; Flipo, 2021 ; Lees Perasso *et alii*, 2022 ; Santarius *et alii*, 2023).

Le cas des « **twin transitions** » (transitions jumelles) : gérer les incompatibilités (effets rebonds, développement d'opportunités technologiques trop carbonées).

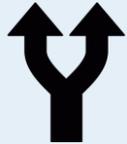
# CONTEXTUALISATION

---

## Les enjeux dans les Industries Culturelles et Créatives (ICC)



La culture =  $\frac{3}{4}$  des émissions de GES du numérique (ADEME),



Double injonction contradictoire.

Des relations ambiguës au sein des organisations, invitant les sciences de gestion à les explorer...

**OBJECTIF DE  
RECHERCHE**

Identifier la **nature et l'origine des tensions entre les transitions numérique et écologique**, ainsi que leur dynamique

# CADRE THEORIQUE

---

- **L'approche par les paradoxes** (Smith & Lewis, 2011 ; 2014) :
  - les tensions sont indissociables du fonctionnement des organisations vues comme des systèmes complexes, dynamiques et ambigus ;
  - les paradoxes sont des construits qui résultent de la manière dont les acteurs agissent face à ces tensions et essaient d'y répondre.
- **Typologie des facteurs de paradoxe** (Smith & Lewis, 2011) :
  - les facteurs environnementaux (la pluralité, le changement et la rareté) ;
  - les facteurs socialement construits (par le cadre cognitif des acteurs, stimulé par des variables culturelles et contextuelles).

# CADRE THEORIQUE

---

- **Typologie des tensions organisationnelles** (Smith & Lewis, 2011)

Types de tensions	Éléments de définition
<b>Tension de performance</b>	Coexistence de représentations contradictoires des buts de l'organisation. Divergence d'intérêts et de stratégies, pluralité des parties prenantes.
<b>Tension d'organisation</b>	Coexistence de plusieurs modes d'organisation concurrents. Ex : contrôle/flexibilité, proactivité/réactivité, etc.
<b>Tension d'appartenance (ou d'identité)</b>	Tension entre les valeurs, croyances, identité professionnelle propre à l'individu et celles diffusées à l'échelle globale de l'organisation.
<b>Tension d'apprentissage</b>	Tension entre les anciennes et les nouvelles structures (stabilité/changement).

# CADRE THEORIQUE

---

- **Nœuds de tensions** (Sheep *et alii*, 2017 ; Fairhurst & Putnam, 2023)

Certaines tensions s'amplifient ou au contraire s'atténuent entre elles

- **Types de réponses** (Smith & Lewis, 2011, 2014)
  - Réponses défensives : élimination des tensions
  - Réponses intégratives et dynamiques : faire vivre le paradoxe...



# PROBLEMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE

---

**Quelles tensions les interactions entre la transition numérique et la transition écologique entraînent-elles dans une organisation du secteur culturel ?**

## **QUESTIONS DE RECHERCHE :**

- Ces tensions sont-elles vécues comme un paradoxe par les acteurs concernés ?
- Quels facteurs en sont à l'origine ?
- S'amplifient-elles ou s'atténuent-elles selon leurs interactions, et quelles sont leurs modalités de gestion ?

# ETUDE DE CAS DANS LES ARTS NUMERIQUES

**SOUVENIRS** (anonymisée) : centre de création des arts et des cultures numériques :

- Mission de production (festival),
- Mission de médiation et de formation.



## Une double transition numérique et écologique

- **Transition numérique permanente** : doit intégrer les innovations technologiques pour assurer sa pérennité (IA, imprimante 3D, réalité virtuelle et augmentée, etc.).
- **Transition écologique (impulsée par les institutions et en interne)** : critère d'écoconditionnalité des projets artistiques, développement du low-tech, limitation des déplacements.

# RESULTATS (1/3)

## UN PARADOXE A L'ORIGINE DE TENSIONS

---

**CONTRADICTION** Injonction écologique vs promotion des pratiques numériques créatives et culturelles.

*« à partir du moment où tu travailles avec des machines digitales, tu pollues » (artiste numérique).*

**INTERDEPENDANCE** Des partenaires institutionnels encouragent la transition écologique, partage de valeurs écologiques entre les membres, le low-tech.

**SIMULTANEITE & PERSISTANCE** 1/ au niveau organisationnel dans les deux missions de la structure : production/médiation (critère d'écoconditionnalité, low-tech, etc.),  
2/ au niveau individuel (une réflexion sur l'empreinte du numérique).

*« on fait des choix radicaux pour porter la transition écologique, mais on est dans l'ambivalence et les contradictions perpétuelles » (membre de Souvenirs).*

---

# RESULTATS (1/3)

## UN PARADOXE A L'ORIGINE DE TENSIONS

---

### TENSIONS D'APPARTENANCE :

- Valeurs écologiques plurielles :
    - Membres de Souvenirs : des divergences se traduisant par des degrés d'implication divers sur l'écoresponsabilité.
    - Entre les parties prenantes externes (artistes, producteurs, élus, etc.) :
      - Divergences de points de vue.
      - Logiques professionnelles concurrentes
  - Conflits de valeurs dans l'usage du numérique :
    - « *Mon activité est toujours entrée en porte-à-faux (avec mes valeurs)* » (membre de Souvenirs).
    - « *Ça me stresse quand je vais dans des événements et que je vois la quantité d'énergie utilisée, et en fait je ne me sens pas en adéquation avec ça. Ça me questionne pas mal sur ce que je fais* » (membre de Souvenirs).
-

# RESULTATS (1/3)

## UN PARADOXE A L'ORIGINE DE TENSIONS

---

### TENSIONS DE PERFORMANCE :

- Promouvoir les arts numériques vs limiter les usages numériques :  
*« A terme, je ne sais pas si c'est un médium compatible [l'art numérique] avec la transition écologique. Donc, est-ce qu'on pourra continuer comme ça, je ne sais pas »* (membre de Souvenirs).
- Objectif financier vs coût de la transition écologique.

# RESULTATS (1/3)

## UN PARADOXE A L'ORIGINE DE TENSIONS

---

### TENSIONS D'ORGANISATION :

- Flexibilité vs rigidité ; Anticipation vs imprévisibilité :  
Flexibilité de la production artistique (les œuvres produites évoluant jusqu'au jour de l'exposition) / politique (écoresponsable) proactive d'anticipation et d'évaluation de ses externalités.  
*« Une fois que les œuvres sont validées, on n'a plus la main dessus, donc on fait venir des œuvres dont on ne sait pas comment elles ont été produites »* (membre de Souvenirs).
  - Complexité de l'organisation d'événements culturels  
Multiplicité des critères de sélection : esthétiques, techniques, de faisabilité, d'originalité, de coût de production, de réutilisation (ou de non-obsolescence), etc.
-

# RESULTATS (1/3)

## UN PARADOXE A L'ORIGINE DE TENSIONS

---

### TENSIONS D'APPRENTISSAGE :

- Savoir-faire et pratiques établis vs nouvelles manières de faire  
« *Changer par rapport à la façon dont on a toujours vécu, ça prend du temps* » (membre de Souvenirs).
- Formations et compétences reconnues vs besoin de nouvelles compétences en écoresponsabilité

# RESULTATS (2/3)

## L'ORIGINE ET LA PERCEPTION DES TENSIONS

---

### FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX

- La rareté des ressources (financières, humaines et temporelles)  
*« ça prend du temps (...) ça prend de l'énergie (...) ça coûte plus de temps de faire des recherches sur Blackmarket qu'à la Fnac »* (membre de Souvenirs).  
Voire managériales : *« on est face au constat qu'on n'est pas assez outillé pour comprendre et gérer l'ensemble des tensions »* (membre de Souvenirs)
  - le changement : le tournant écologique  
*« C'est une transformation extrêmement importante de l'ensemble des process. Je ne sais pas comment le dire autrement, de la vie en fait de la structure et qui va de la question des RH, la relation au public, la relation artiste, à l'impact qu'on a sur son territoire »* (membre de Souvenirs)
-

# RESULTATS (2/3)

## L'ORIGINE ET LA PERCEPTION DES TENSIONS

### FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX

- La Pluralité concernant la transition écologique :

Nature des intérêts	Volonté de promouvoir la transition écologique	Inaction climatique sans opposition	Opposition à la transition écologique du secteur culturel
<b>Parties prenantes impliquées</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- friche culturelle</li><li>- artistes (1)</li><li>- réseau professionnel</li><li>- législateur/financeur (les collectivités, l'Etat)(1)</li><li>- publics</li><li>- asso. indépendantes de formation</li><li>- établissements d'enseignement sup.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- artistes (2)</li><li>- producteurs culturels (1)</li><li>- législateur/financeur (les collectivités) (2)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- producteurs culturels (2)</li><li>- fournisseurs</li><li>- concurrents (les grandes entreprises du secteur culturel)</li></ul>

# RESULTATS (2/3)

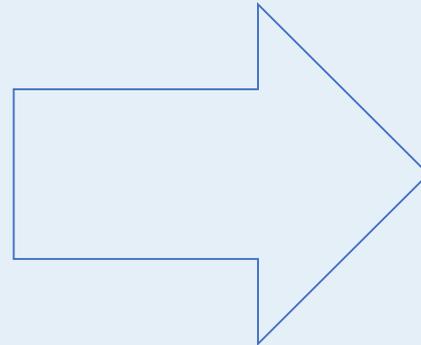
## L'ORIGINE ET LA PERCEPTION DES TENSIONS

---

### FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX

- La Pluralité concernant la transition écologique :

**Diversité** des pratiques,  
des valeurs, des intérêts  
et des logiques  
professionnelles



**Convergence vs divergence**  
entre transitions numérique et  
écologique

# RESULTATS (2/3)

## L'ORIGINE ET LA PERCEPTION DES TENSIONS

---

### FACTEURS COGNITIFS, VARIABLES CULTURELLES/CONTEXTUELLES

- Cognition paradoxale
    - « *Oui, mon activité est toujours entrée en porte-à-faux avec mes valeurs* » (membre de Souvenirs).
  - Variable culturelle / contextuelle : l'ensemble des employés sont « *dans une approche extrêmement décroissante* » (membre de Souvenirs)
    - Modulant leur comportement :
      - « *On est dans un lieu à la Friche qui nous amène à nous questionner sur notre impact* » (membre de Souvenirs).
      - « *Je me vois mal dire à quelqu'un de la jeune génération, la question écologique, je m'en fous, après moi le déluge* » (membre de Souvenirs).
-

# RESULTATS (3/3)

## LA DYNAMIQUE DES TENSIONS... ET LEUR GESTION

---

### NOEUD D'AMPLIFICATION DES TENSIONS

- Mission de production :

Tensions d'appartenance : logiques professionnelles distinctes (producteurs, artistes)

Liberté artistique/Logique d'exploitation/Logique écoresponsable

+ Tensions de performance : promotion des arts numériques (y compris pour façonner des imaginaires plus écologiques) vs limitation des usages numériques jugés trop carbonés

Deux visions opposées : « Nous souhaitons donner de la visibilité à des œuvres qui sont qualitatives » (membre de Souvenirs) ; « L'art ne doit pas être instrumentalisé pour créer cette mouvance écologique » (artiste numérique).

+ Tensions d'organisation et d'apprentissage : par l'instauration d'un critère d'écoconditionnalité (remet en cause les pratiques du jury composé de producteurs)

---

# RESULTATS (3/3)

## LA DYNAMIQUE DES TENSIONS... ET LEUR GESTION

---

### NOEUDS D'ATTENUATION DES TENSIONS

- Mission de médiation : équilibre tensions de performance et d'appartenance

*« ce qu'on voulait faire du Medialab, c'est de faire découvrir et donner les outils, qu'on va plutôt mutualiser et partager plutôt que d'en avoir un chez-soi (...) c'est un lieu gratuit, ouvert à tous. Pour moi, c'est une façon importante de participer à la transition écologique » (membre de Souvenirs)*

- Mission de production : équilibre tensions d'appartenance et d'apprentissage

Conflits de valeurs entre l'usage du numérique et l'écoresponsabilité encouragent le développement de nouvelles pratiques, réduisant les tensions d'apprentissage.

*« j'ai eu des conflits de valeurs dans ma pratique artistique et ça explique pourquoi je produis les œuvres que je produis maintenant (des œuvres éco-conçues et sensibilisant aux questions environnementales) » (artiste numérique).*

# RESULTATS (3/3)

## LA DYNAMIQUE DES TENSIONS... ET LEUR GESTION

---

### LA GESTION DES TENSIONS ORGANISATIONNELLES

Passer d'une réaction défensive (élimination des tensions) à une réaction intégrative et dynamique (faire vivre le paradoxe)...



# APPORTS PRATIQUES

---

Une proposition de lecture des tensions organisationnelles liées aux transitions numérique et écologique à la fois au niveau stratégique et opérationnel d'une organisation mais également de son système de valeurs.

Permet aux acteurs socio-économiques de se **saisir de la complexité des processus transitionnels** et des tensions associées.

**Amorce de gestion** (fresque du numérique, formation aux pratiques numériques écoresponsables, etc.)