



HAL
open science

Les organisations culturelles face au paradoxe de la transition numérique et de la transition écologique

Hugo Lauret

► **To cite this version:**

Hugo Lauret. Les organisations culturelles face au paradoxe de la transition numérique et de la transition écologique. Colloque IMPEC 2024 Interactions Multimodales Par ÉCran, Jul 2024, Aix-en-Provence, France. hal-04693573

HAL Id: hal-04693573

<https://hal.science/hal-04693573v1>

Submitted on 10 Sep 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les organisations culturelles face au paradoxe de la transition numérique et de la transition écologique.

Hugo Lauret * ¹

¹ Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST) – Aix Marseille Université, Centre National de la Recherche Scientifique – 35 Avenue Jules Ferry - 13626 Aix en Provence cedex 1, France

L'objectif de cette communication est d'identifier la nature des tensions organisationnelles qui émergent du paradoxe entre la transition numérique et la transition écologique dans les organisations culturelles, et d'examiner la manière dont les acteurs agissent face à ces tensions afin de les résoudre (ou *a minima* de les gérer). Ainsi, pour identifier ces tensions, nous avons réalisé une étude de cas approfondie sur un centre de création des arts et des cultures numériques qui diffuse des œuvres numériques et encourage les formes artistiques qui recourent aux nouvelles technologies. Ce travail de recherche permet d'apporter un éclairage précieux sur les enjeux du secteur culturel face aux attentes sociétales pour que les arts et la culture continuent d'être des agents de changement pertinents dans l'action climatique à travers leurs capacités à façonner les imaginaires et les valeurs.

Les études sur les pratiques culturelles montrent que les outils numériques ont profondément fait évoluer les pratiques de consommation et de production culturelles. Les usages se tournent massivement vers la consommation numérique tandis que les outils numériques font évoluer les processus de production de contenus culturels. Mais cette numérisation de la culture pose également la question de son impact écologique. Après 30 ans de démocratisation des outils et des techniques numériques, le changement climatique exige d'analyser leur impact au regard de la transition écologique et de rechercher des modes d'action soutenables. Effectivement, selon le rapport de 2021 du Shift Project "Décarbonons la Culture", réalisé dans le cadre du plan de transformation de l'économie française, la culture représente le premier poste mondial de consommation de données sur le système numérique, système émetteur de 3 à 4% des émissions mondiales de gaz à effet de serre (soit deux fois plus que le transport aérien).

Ainsi, si la transition numérique et la transition écologique apparaissent comme deux injonctions majeures pour nos sociétés (Monnoyer-Smith, 2017), la question de leur compatibilité est aujourd'hui clairement posée. Les organisations culturelles sont face à un paradoxe. D'une part, les technologies numériques ouvrent de nouvelles formes et techniques de création et contribuent à la défense et au développement des droits culturels, d'autre part, elles participent au changement climatique du fait de leur empreinte énergétique.

Afin d'analyser le paradoxe de la transition numérique et de la transition écologique, nous avons fait le choix d'étudier l'art numérique puisqu'il rassemble la transition numérique par sa forme (cet art utilise les technologies numériques pour créer des œuvres originales) et la transition

*Intervenant

écologique par sa réflexion critique sur la société mais aussi parce qu'elle fait partie des profondes mutations en cours dans le secteur culturel. Cette nouvelle injonction écologique visant à limiter les usages numériques se confronte ainsi à l'objet social initial des organisations culturelles promouvant ces formes d'art et de création numériques. Nous pouvons illustrer cette tension par les propos suivants tenus par un directeur artistique d'une association d'art numérique : "*on fait des choix radicaux pour porter la transition écologique, mais on est dans l'ambivalence et les contradictions perpétuelles*". Ce paradoxe de fond entre transition numérique et écologique nous interroge sur les implications organisationnelles et de gestion qu'il soulève.

1. Approche théorique

La question de la compatibilité entre transition numérique et transition écologique peut être formulée comme un paradoxe. L'approche par les paradoxes s'est fortement développée en lien avec la multiplication des interdépendances (organisationnelles, sectorielles, économiques, géographiques...) et du constat de la complexification du monde social et économique. Elle repose sur deux hypothèses majeures : 1/ les tensions sont indissociables du fonctionnement des organisations qui sont considérées comme des systèmes complexes, dynamiques et ambigus ; 2/ les paradoxes sont des construits qui résultent de la manière dont les acteurs agissent face à ces tensions et essaient d'y répondre (Lewis & Smith, 2014). Les paradoxes sont définis par Smith et Lewis (2011) comme des " éléments contradictoires mais interdépendants qui existent simultanément et persistent dans le temps ". Il ne s'agit pas en effet de pouvoir choisir entre l'une ou l'autre alternative mais de devoir gérer les deux éléments ensemble. La littérature a permis d'identifier plusieurs types de paradoxes et de tensions paradoxales elles-mêmes interdépendantes (Smith & Lewis, 2011) : *belonging* (l'identité crée des tensions entre l'individu et le collectif) ; *organizing* (l'organisation met en œuvre des processus concurrents et contradictoires) ; *performing* (la diversité de parties prenantes dans la définition de la stratégie conduit à la définition d'objectifs concurrents) ; *learning* (les évolutions à venir peuvent conduire à détruire l'existant). Elle souligne également l'importance de gérer ces paradoxes (Josserand & Perret, 2003) et a permis d'identifier des réponses défensives à apporter à ces paradoxes (opposition, séparation spatiale, séparation temporelle, synthèse), réponses pouvant être combinées dans une perspective dynamique (acceptation, confrontation, transcendance) (Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011 ; Hahn et alii, 2015 ; Petrella et alii, 2022).

2. Problématique

La question à laquelle cette recherche répond dans le cas des organisations culturelles, en s'appuyant sur la logique des paradoxes, est la suivante : Quelles tensions l'usage du numérique dans les pratiques culturelles et artistiques entraînent-elles dans les organisations culturelles ?

Dans le secteur culturel, la tension entre développement de pratiques culturelles numériques d'une part et aspiration à contribuer à l'atténuation du changement climatique, d'autre part, interroge les relations entre professionnels de la culture (artistes, opérateurs culturels), usagers, techniques numériques et enjeux climatiques. Dans le but d'apporter une réponse constructive à notre problématique, nous abordons les origines, les contradictions et les interdépendances que les paradoxes organisationnels liés aux transitions numérique et écologique font naître ainsi que leurs natures, leurs implications et leurs gestions.

3. Méthodologie utilisée et terrain

Afin d'analyser les tensions organisationnelles liées à la concomitance de la transition numérique et écologique, ses origines et sa gestion par les acteurs culturels, nous avons réalisé une étude de cas approfondie sur un centre de création des arts et des cultures numériques qui diffuse des œu-

vres numériques et encourage les formes artistiques qui recourent aux nouvelles technologies. La mission de cette association consiste notamment à suivre pas à pas le cheminement de l'écriture d'une œuvre jusqu'à sa présentation, en portant une attention particulière à la réalisation technologique. Dans le cadre de son Medialab, elle propose également des ateliers créatifs dédiés à tous pour s'initier aux technologies.

Ainsi, cette organisation s'inscrit particulièrement dans la transition numérique en promouvant et développant une forme d'art numérique. D'ailleurs, dans la même logique, cette structure est à l'initiative d'un réseau professionnel national, créé en 2020, dont elle assure la présidence et l'animation, et dont l'objet est de structurer, organiser et développer les écosystèmes des arts hybrides et cultures numériques en France. Ce réseau compte aujourd'hui environ quatre-vingts structures et deux cent cinquante artistes.

L'association étudiée engage également sa transition écologique à travers la mise en place de politiques et pratiques culturelles et artistiques soutenables comme le low-tech, l'écoconditionnalité des projets artistiques, la limitation des déplacements, mais aussi dans le cadre du réseau professionnel national par sa participation à un groupe de travail portant sur l'écoresponsabilité.

Pour analyser les dynamiques à l'œuvre, le travail de recherche s'appuie sur la méthode d'analyse processuelle (Mendez, 2010 ; Bidart *et alii*, 2013). Nous choisissons une approche interprétativiste en considérant la signification consensuellement attribuée par les individus à une situation à laquelle ils participent comme la réalité objective de cette situation. Le recueil de données s'établit alors selon une méthodologie qualitative, l'approche privilégiée avec un paradigme épistémologique interprétativiste, par observations participantes et entretiens semidirectifs.

4. Résultats, implications scientifiques et retombées sociétales

Ce travail de recherche permet d'identifier à la fois la nature des paradoxes induits par la tension entre transition numérique et transition écologique et les relations qu'ils entretiennent (d'interdépendance, de renforcement ou d'opposition), mais aussi la manière dont l'organisation culturelle étudiée " gère " ces tensions organisationnelles (en termes de stratégie, gouvernance, organisation, management, mais aussi de contexte) dans la perspective de contribuer à l'atténuation de l'impact sur le changement climatique.

Parmi les paradoxes organisationnels identifiés, nous pouvons citer d'abord les paradoxes d'appartenance (*belonging*) liés aux tensions entre les valeurs propres à l'individu et celles diffusées à l'échelle globale de l'organisation. En effet, nous observons que les valeurs individuelles écologiques sont plurielles, génèrent des conflits dans les pratiques professionnelles et complexifient les relations entre les membres de l'organisation culturelle et les artistes autour des enjeux environnementaux et de l'utilisation du numérique.

Nous pouvons également mentionner les paradoxes de performance (*performing*) liés aux objectifs contradictoires, tels que : la promotion des arts numériques et la limitation des usages numériques, les objectifs financiers et le coût que représente la mise en œuvre d'une politique écoresponsable, la sensibilisation aux questions environnementales par l'art et la préservation de la liberté créative des artistes et la volonté de ne pas instrumentaliser l'art. Ou encore, les paradoxes de performance liés à la pluralité des parties prenantes d'une association culturelle, avec d'un côté des acteurs imposant des pratiques artistiques écoresponsables et de l'autre des opérateurs culturels réclamant des logiques d'attractivité et de spectacularisation sans contraintes.

Des tensions organisationnelles s'observent aussi au niveau de l'organisation (*organizing*) se traduisant par des logiques contradictoires se manifestant entre des anciens process flexibles

propres à la programmation artistique et des nouveaux modes d'organisation liés aux pratiques écoresponsables qui exigent un cadre plus rigide et un contrôle renforcé, telle que l'instauration de critère d'écoconditionnalité dans les projets artistiques.

En ce qui concerne la gestion de ces paradoxes, nous avons distingué deux types de réponses à ces paradoxes s'inscrivant dans des logiques opposées comme celle de la stratégie de diffusion des œuvres d'art qui correspond à une séparation temporelle (Poole & Van de Ven, 1989 ; Smith & Lewis, 2011) se traduisant par un encadrement et une limitation des usages polluants jusqu'à ce que les besoins de l'activité conduisent à nouveau à les adopter, et celle qui envisage les paradoxes de manière dynamique comme la confrontation (Lewis, 2000) que constitue la constitution d'un groupe de travail portant sur l'écoresponsabilité au sein du réseau professionnel national des arts hybrides qui devrait conduire par le biais de la discussion et de la construction sociale à accommoder les tensions en créant de nouvelles pratiques ou une nouvelle compréhension du paradoxe.

Cette étude contribue ainsi aux réflexions portant sur la gestion des paradoxes en analysant un type d'organisation et un type de secteur peu investigués dans ce champ. En s'intéressant à un enjeu sociétal majeur : l'articulation de la transition numérique et écologique, elle permet également aux acteurs du monde socio-culturel d'identifier les tensions associées à l'usage du numérique et la transition écologique ainsi que les leviers qui pourront leur permettre de s'engager dans des trajectoires soutenables.

Enfin, ce travail de recherche s'inscrit dans **l'axe C " éthique, écologie "** du colloque IMPEC 2024 et sa thématique de recherche portant sur l'impact écologique de certaines technologies. Notre travail pourra alimenter la réflexion sur la question suivante : Quelles tensions cette transformation numérique des pratiques culturelles et artistiques entraînent-elles dans les organisations culturelles ?

Bibliographie

- Bidart C., Longo M-E & Mendez A. (2013), Time and process: an operational framework for processual analysis, *European Sociological Review*, 29(4) : 743-751.
- Hahn T., Pinkse J., Preuss L. & Figge F. (2015), Tensions in corporate sustainability: towards an integrative framework, *Journal of Business Ethics*, 127(2) : 297-316.
- Josserand E. & Perret, V. (2003), Pratiques organisationnelles du paradoxe, In Perret V. et Josserand E., *Le paradoxe, penser et gérer autrement les organisations*, Paris: Ellipses, 65-187.
- Lewis M. W. (2000), Exploring Paradox : Toward a More Comprehensive Guide. *The Academy of Management Review*, 25(4) : 760-776.
- Lewis M.W. & Smith, W.K. (2014), Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2) : 127-149.
- Mendez A. (2010), *Processus. Concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales*. Academia-Bruylant, Intellection.
- Monnoyer-Smith, L. (2017), Avant-Propos. Transition numérique et transition écologique, *Annales des Mines – Responsabilité et environnement*, 87 : 5-7.
- Petrella F., Simsa R., Pape U., Pahl J.-B., Brandsen T., Richez-Battesti N. & Zimmer A.

(2022), Dealing With Paradoxes, Manufacturing Governance: Organizational Change in European Third-Sector. *Organizations, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 51(2) : 237–25.

- Poole M. S. & Van de Ven A. (1989), "Using paradox to build management and organizational theory". *Academy of Management Review*, 14: 562-57.

- Smith W. K. & Lewis, M. W. (2011), Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36 : 381–403.

Mots-Clés: Arts numériques, transition numérique, transition écologique, gestion des paradoxes, changement organisationnel, industries culturelles et créatives.