

« Avec l'IA générative, les équipes de direction mesure la dimension stratégique du numérique » - Anne Le Gall, TMNlab

Posted on 20 octobre 2026 by Chrystèle Bazin

Trois ans nous séparent de la publication du diagnostic Cunuco Lab « accompagner la création artistique à l'ère numérique » réalisé dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt « Compétences et métiers d'avenir » de France 20230. Où en est-on aujourd'hui dans la compréhension des enjeux numériques au sein du spectacle vivant ? Le diagnostic peut-il encore servir de guide à l'heure des bouleversements profonds provoqués par l'IA générative et la crise du financement de la culture ? Anne Le Gall, déléguée générale du TMNlab et co-directrice de la publication avec Céline Berthoumieux (HACNUM), nous éclaire sur le chemin parcouru depuis novembre 2023.

L'IA générative comme déclic

« Avec l'arrivée de l'IA générative, les équipes de direction ont soudain mesuré la dimension stratégique, voire existentielle, du numérique », observe Anne Le Gall. Les peurs, mais également les possibles, liés à l'utilisation généralisée de l'IA ont, ainsi, provoqué une prise de conscience de la mutation profonde des organisations, de la création et des pratiques des publics, et donc du secteur tout entier.

La génération de contenu automatisée transforme les métiers de la création artistique, de la médiation et de la communication, créant une forme d'insécurité au regard des questions de droit d'auteur, de compétences et d'emploi. Ensuite, le recours généralisé et incontrôlé à l'IA générative dans le quotidien professionnel vient toucher des sujets RH transverses (besoins en formation, surcharge cognitive et nouvelle fracture numérique), mais aussi de responsabilités juridiques (RGPD, IA Act, risque de fuite de données) et enfin financières avec des risques de dépendance aux outils et à l'évolution incertaine des coûts des plateformes IA, mais aussi des possibilités nouvelles de financement de la culture autour du phénomène IA.

L'IA générative devient, en outre, une nouvelle interface d'accès aux individus, modifiant en profondeur la manière de s'adresser aux publics, avec un risque d'invisibilisation des artistes, des programmations et des structures, et le renforcement d'une crise de la désirabilité de l'offre culturelle et artistique, déjà en cours. Le secteur se trouve alors confronté à une dilution de son offre dans l'économie de l'expérience et il est mis à l'épreuve sur sa capacité à poursuivre sa mission d'égalité d'accès à la culture et d'émancipation par la culture et de soutien à la création artistique, face à des plateformes dopées à l'IA qui privilégient la captation de l'attention et [l'économie de l'attachement](#) à la promotion de la diversité culturelle. Finalement, l'IA générative a révélé d'une part la transformation des organisations et des modes de travail déjà à l'œuvre avec la numérisation de la société, et d'autre part l'aspect

irréversible de cette mutation, ce qui pousse les institutions à redéfinir leurs responsabilités culturelles et leurs modes d'action, à l'aune de cette nouvelle donne.

Une montée en compétences progressive mais encore hétérogène

Cependant ce déclic n'est pas sorti du chapeau, il s'appuie sur un contexte de sensibilisation et de montée en compétences progressives sur les questions numériques que le TMNlab accompagne et documente depuis 2013, cependant « ces questions restaient fragmentées dans les services et étaient trop souvent réduites à des problématiques d'outils et de technologies (réseaux sociaux, CRM, équipement VR, etc.), ce que l'on observe aujourd'hui, c'est l'émergence d'une vision plus stratégique et plus globale des questions numériques dans le spectacle vivant », ajoute Anne Le Gall.

Il faut tout de même préciser que cette prise de conscience est hétérogène avec des institutions pilotes comme la Philharmonie de Paris qui a très tôt mené des [expérimentations sur le Web sémantique](#) et qui rejoint les enjeux de découvrabilité de l'offre culturelle que nous travaillons au sein de la communauté avec le [projet d'interopérabilité des données culturelles](#). On pourrait également citer l'intégration d'un lab numérique à Chaillot, théâtre national de la danse, avec [Calipso – France 2030](#), et à Lux, scène nationale de Valence, avec [Fab'lux](#). Pour avoir une réelle vision de cette montée en compétence, il serait pertinent de réaliser un nouvel état des lieux des pratiques numériques des professionnels du spectacle vivant ([le dernier datant de 2021](#)).

Une offre de formation toujours inadaptée

Le diagnostic a souligné une inadéquation persistante entre l'offre de formation et les besoins exprimés par le secteur. Selon Anne Le Gall, l'analyse du Cunucolab reste hélas une réalité et elle constate que le numérique n'est toujours pas suffisamment intégré dans les référentiels métiers du spectacle vivant. Un dialogue social autour des questions numériques s'avère plus que nécessaire, [un sujet que l'ANACT soutient](#) et dont la commission paritaire Emploi-Formation Spectacle Vivant pourrait peut-être se saisir.

En attendant que l'offre de formation continue s'adapte, l'apprentissage par les pairs se renforce, comme l'illustre ces deux cafés TMNlab sur le sujet de l'IA au travail : [Sophie Roman, digital manager à Opéra Royal de Wallonie – Liège](#) et [Sandra Sturt, directrice adjointe du Théâtre Brétigny](#). De nombreuses initiatives de formation indépendantes émergent également, à l'instar d'un [programme d'accompagnement à la transformation numérique à destination des lieux de spectacle vivant](#), initié par La Belle Ouvrage, l'ANACT, Mazette et Portée Digitale et auquel le TMNlab s'est associé.

La culture peut-elle encore être un secteur d'avenir ?

Anne Le Gall nous invite à replacer la question du devenir du secteur culturel, posée en introduction du diagnostic, dans une perspective démocratique en tenant compte du

phénomène de post-vérité amplifié par l'IA générative et de la défiance croissante vis-à-vis des institutions qui tendent à invisibiliser les pratiques culturelles vues comme minoritaires. Elle ajoute qu'une refondation du secteur culturel pour répondre à ces enjeux contemporains ne peut être dissociée d'une refondation des politiques culturelles publiques. « Notre société a éperdument besoin de lieux de dialogue autour des cultures et des droits culturels. Or la France a un maillage territorial de lieux culturels extraordinaires qui peuvent jouer ce rôle, dès lors qu'ils s'accordent sur la question de la découvrabilité (notion valable autant pour les publics que pour l'institution elle-même) et dès lors, évidemment, qu'on leur accorde les moyens de réaffirmer ce rôle d'infrastructure civique, c'est-à-dire de construction d'un sentiment de citoyenneté partagé », conclut-elle.

Ces questions sont au cœur de la rencontre TMNlab, [Médiation, attention, découvrabilité : nouvelles responsabilités culturelles à l'ère numérique](#) du 30 novembre et 1^{er} décembre 2026.

RAPPEL DU DIAGNOSTIC CUNUCOLAB EN TROIS POINTS

- **Une crise de la désirabilité de culture** : la transformation des pratiques et des comportements des publics, la désintermédiation interrogeant le rôle des institutions et la réintermédiation par les plateformes, requièrent une compréhension beaucoup plus large et critique du fait numérique.
- **Une crise de l'attractivité dans les structures** : difficultés à recruter et à maintenir les talents face aux moyens et aux conditions de travail des industries culturelles et créatives. En termes de formation, la montée en compétence sur les questions numériques se heurte aux évolutions très rapides des usages, des technologies et des acteurs de la tech, ce qui rend l'offre de formation inadaptée aux besoins du secteur et renforce la difficulté pour les structures culturelles de rester désirable pour les nouvelles générations.
- **Recommandations** : Mieux former les décideurs et décideuses politiques et acteurs culturels à la conduite du changement et aux questions stratégiques conjuguant transition numérique et écologique. Concevoir des parcours de formation à l'agilité numérique plutôt qu'aux outils numériques, et construire un écosystème de la formation faisant une large place à l'expérimentation et à l'apprentissage par les pairs.

RESSOURCES

- > [La synthèse et le diagnostic complet](#)
- > **Le podcast** « [Cunuco lab, un an après](#) », une restitution sensible des réflexions et dynamiques des professionnels du secteur autour du diagnostic, réalisé par Chrystèle Bazin
- > [La captation des tables rondes de la journée de restitution](#) au théâtre Sylvia Montfort en juillet 2023.