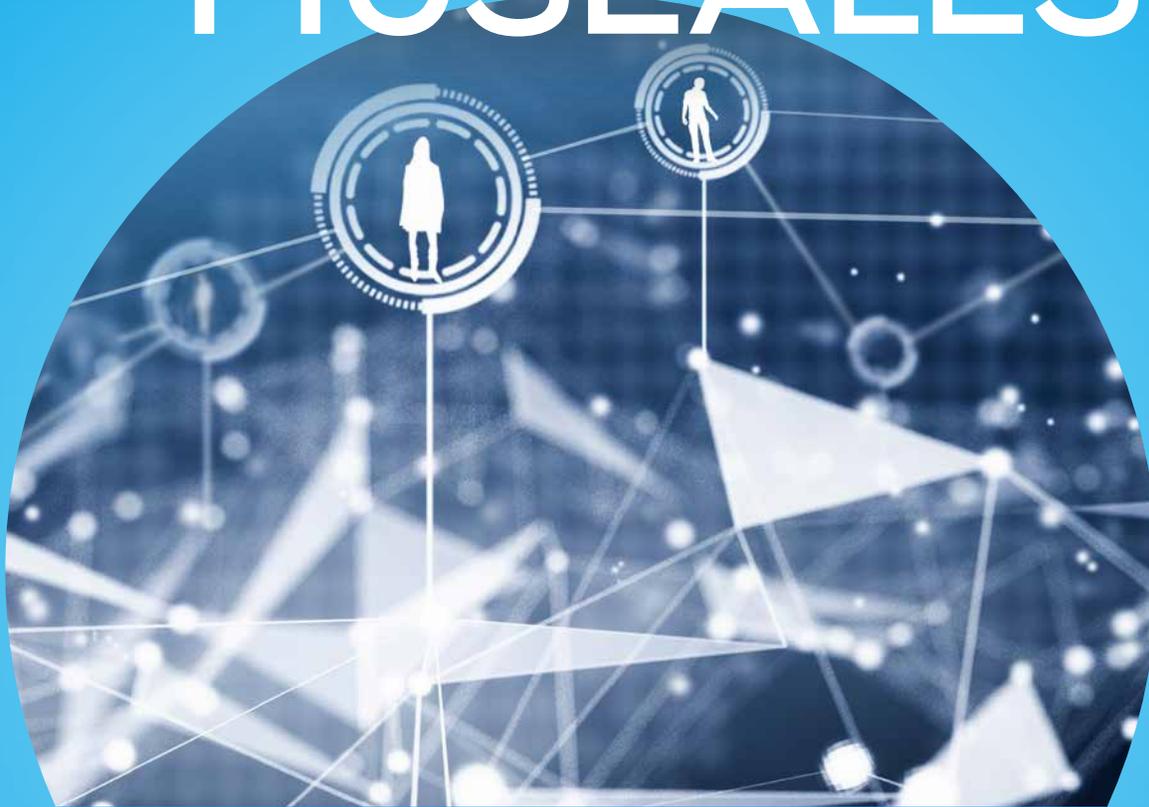


BONNES

SOCIÉTÉ DES MUSÉES
DU QUÉBEC

PRATIQUES MUSÉALES



**INNOVATIONS NUMÉRIQUES
ET EXPÉRIENCES
DE VISITE**

MUSÉES, INNOVATIONS NUMÉRIQUES ET EXPÉRIENCES DE VISITE

L'année 2018 marque, pour la Société des musées du Québec, 60 ans de vie associative. Un parcours parsemé, comme pour toute association professionnelle, de défis, d'embûches, de projets rassembleurs... Pour son traditionnel évènement annuel, la SMQ a choisi d'organiser des Rencontres internationales sur les innovations numériques et les expériences de visite au musée. Au-delà du clin d'œil sympathique à la trilogie des Rencontres francophones nouvelles technologies et institutions muséales – Dijon 1998 / Montréal 1999 / Bruxelles 2000 – le secteur muséal et son rapport aux technologies ont bien changé en 20 ans. Au tournant du millénaire, on démystifiait les nouvelles technologies de l'information et des communications. Aujourd'hui, il est question d'innovations numériques au cœur de l'expérience de visite. Évolution, transformation, changement de paradigme, comment qualifier le chemin parcouru en termes de culture numérique au musée ?

Du 2 au 4 octobre, plus de 250 professionnels de la muséologie, des communications et du numérique sont venus des quatre coins du Québec, de Belgique, de France et des États-Unis, pour contribuer aux réflexions et aux discussions animées, de main de maître, par la journaliste Diane Martin. Une synthèse articulée en six parties est présentée ci-après en guise de bonnes pratiques muséales et des vidéos captées sur place sont [disponibles en ligne](#).

Bonne lecture!

SOMMAIRE

1. L'innovation numérique, une voie incontournable pour les musées ?
2. Qu'est-ce que l'innovation numérique ?
3. Pourquoi faire entrer l'innovation numérique au musée ?
4. Oui, mais... le numérique est-il toujours nécessaire ?
5. Gestion de projets numériques au musée : quelles sont les bonnes pratiques ?
6. Ne pas oublier l'humain et le droit à l'erreur !

RÉALISATION

Supervision : Katia Macias-Valadez, directrice des communications, SMQ

Rédaction : Nora Charifi, chargée de communications, SMQ

Commissaire : Linda Lapointe, consultante en muséologie

Conception graphique : bertuch.ca

ISBN (PDF) : 978-2-89172-106-6

REMERCIEMENTS

La réalisation de cette publication a été rendue possible en partie grâce au gouvernement du Canada.



L'innovation numérique est-elle une voie incontournable pour les musées ? Cette question fondamentale a nourri non seulement le débat d'ouverture, mais elle a aussi teinté les échanges tout au long des Rencontres. Très vite, une réponse s'est imposée : « Oui, mais... ».

La révolution numérique, récente, a profondément bouleversé nos sociétés et nos comportements, faisant la part belle à « l'expérience ». Son impact sur les modes de consommation, de communication, de partage et d'appropriation des savoirs est majeur, et les institutions muséales n'échappent évidemment pas à ces transformations. Un peu partout dans le monde, elles multiplient les projets innovants et misent sur le numérique pour renouveler l'expérience de visite.

Si le numérique se pose aujourd'hui comme un incontournable, il demeure, pour certains, une stratégie parmi tant d'autres, voire un défi difficile à relever.

Le recours aux innovations numériques n'irait donc pas de soi, apportant avec lui son lot de questionnements. Jusqu'où le numérique permet-il d'innover ? Quelles sont ses forces, ses limites, son réel pouvoir d'attractivité ? Son potentiel de développement des publics est-il pleinement exploité ? Les musées doivent-ils aujourd'hui repenser leurs pratiques, leur relation avec les visiteurs et se doter de véritables stratégies numériques ? À quels enjeux sont-ils confrontés ?

1.

L'INNOVATION NUMÉRIQUE, UNE VOIE INCONTOURNABLE POUR LES MUSÉES ?

En guise d'ouverture des Rencontres internationales, quatre intervenants ont été invités à prendre la parole sur l'usage du numérique au sein de leur institution, ses apports et ses limites : **Silvia Filippini Fantoni**, directrice *Public Programs and Audience Engagement*, au North Carolina Museum of Art, **Laurent Chicoineau**, directeur du Quai des Savoirs, direction de la CSTI Toulouse Métropole, **Catherine Charlebois**, muséologue au Centre d'histoire de Montréal et **Ana-Laura Baz**, coordonnatrice de l'engagement numérique au Musée de la civilisation.

Ayant envahi tous les aspects de notre vie, privée comme professionnelle, l'innovation numérique ne peut être ignorée.

Par les solutions inédites qu'elle apporte, elle offre aux musées la possibilité de dépasser techniquement certaines limites (de contenu, d'accessibilité, de diffusion, de maintenance, de modalités d'interaction), de réinventer l'expérience de visite ou encore d'expérimenter de nouvelles façons d'apprendre et de partager des savoirs. Des apports détaillés tout au long des quatre tables rondes organisées durant l'événement.

Mais d'abord, reprenons les bases...

2.

QU'EST-CE QUE L'INNOVATION NUMÉRIQUE ?

Ana-Laura Baz du Musée de la civilisation de Québec, et **Laurent Chicoineau**¹ du Quai des Savoirs, nous en proposent une définition à [écouter en ligne](#).

Selon **Laure Pressac**, chef de la mission de la stratégie, de la prospective et du numérique du Centre des Monuments nationaux en France, cinq règles régissent le monde du numérique. Il est :

- collaboratif,
- universel,
- gratuit,
- instantané,
- imprévisible.

3.

POURQUOI FAIRE ENTRER L'INNOVATION NUMÉRIQUE AU MUSÉE ?

Intelligence artificielle, applications mobiles, tablettes tactiles, médias sociaux, 3D, réalité virtuelle, augmentée... Le numérique pourrait se résumer à une panoplie d'outils au service du marketing. Mais intégré aux dispositifs de mise en exposition et de médiation, son pouvoir d'attraction s'étend bien au-delà. Il apparaît également comme un puissant allié au service de la diffusion des savoirs et du développement des publics. Détaillons ses apports...

3.1 ATTIRER

La réalité virtuelle a constitué un point tournant pour nous. La réponse du public a été immédiate et vraiment excellente. C'est devenu notre produit « vedette »². Il plaît aux jeunes, mais probablement encore plus aux aînés, qui découvrent la technologie pour la première fois. Ça s'est traduit par un achalandage et des revenus additionnels, mais aussi par un changement de la perception du musée. C'est venu briser l'image plus traditionaliste que certaines personnes peuvent avoir des musées d'histoire. – **Jeannot Bourdages**, archiviste et chargé de projet au Musée de la Gaspésie.

L'apparition de dispositifs numériques à la fine pointe de la technologie au sein des musées a eu un effet indéniable sur leur image. Avec le numérique, le musée se dote d'une aura de modernité « dépoussiérant » son image qui pouvait tenir éloigné certains publics, notamment ceux issus de catégories socio-professionnelles moins favorisées. Permettant au visiteur de découvrir ses collections par

des outils familiers (téléphones cellulaires, ordinateurs, tablettes...) ou par des technologies qui attisent la curiosité de tous, le musée désamorçait définitivement la perception voulant qu'il soit un lieu élitiste.

Le numérique se pose donc en puissant allié pour attirer des publics qui ne se rendaient habituellement pas au musée, mais aussi pour les fidéliser. En recourant à des innovations numériques récentes, le musée offre à ses visiteurs des expériences inédites, originales, sans cesse renouvelées et vecteur d'un effet « wow » qui leur donnera un goût de reviens-y. Mais pas seulement...

1- Laurent Chicoineau a mentionné l'ouvrage *Qu'est-ce que le numérique ?* de Milad Doueihi, Presses Universitaires de France (2013).

2- Il s'agit du film en réalité virtuelle *La Gaspésienne*.

3.2 REPOUSSER LES LIMITES ET OUVRIR LE CHAMP DES POSSIBLES

Qu'il s'agisse de saisir de nouvelles occasions pour toucher un public plus large, pour répondre à un achalandage croissant³ ou pour donner accès à un patrimoine immatériel, menacé ou disparu⁴, les institutions muséales s'affranchissent des limites de l'espace et du temps grâce au numérique. Outre la numérisation des collections, l'émergence des musées virtuels tendent à réaliser le rêve de mettre à la disposition de tous et en tout temps un patrimoine universel. Par le fait même, ils permettent d'en préserver les œuvres souvent fragiles dans un contexte d'intensification des expositions, notamment itinérantes.

Autre défi que le numérique permet de relever : rendre le contenu des collections et des expositions accessibles et compréhensibles pour des publics qui ne cessent de se diversifier. Le musée de l'Oratoire Saint-Joseph, nous explique sa conservatrice, **Chantal Turbide**, s'est trouvé

face à la nécessité de fournir davantage d'explications sur les œuvres de son exposition quarantenaire *Un monde, une crèche*, son public étant de plus en plus multiculturel. Pour cela, l'institution a opté pour le développement d'une application numérique, en complément des informations disponibles *in situ*. Laissant la liberté à chacun d'approfondir sa visite ou d'accéder à du contenu adapté (à un handicap, notamment) en temps réel, sans toutefois surcharger l'exposition d'informations, le numérique offre une plus grande marge de manœuvre pour répondre aux besoins de chaque visiteur.

Par les nouvelles solutions qu'il apporte, le numérique permet aux institutions muséales de répondre plus efficacement encore aux missions de conservation et de diffusion, mais aussi de vulgarisation.

3.3 ENRICHIR ET RÉINVENTER L'EXPÉRIENCE DE VISITE, TOUT EN FACILITANT L'APPROPRIATION DES SAVOIRS

Céline Liret, directrice scientifique et culturelle à l'Océanopolis de Brest, parc de découverte des océans, raconte que le recours au numérique a permis de passionner le public au sujet du... plancton⁵!

- *Comment ?* Par la mise en place une expérience virtuelle, collective et immersive, *XperienSea*.
- *Pourquoi ?* Pour faire comprendre les enjeux autour du plancton, entre autres, et engendrer une prise de conscience face aux changements du climat et des écosystèmes.
- *Pour quels résultats ?* Génératrice de curiosité et d'émotions, l'expérience numérique a permis d'intéresser le public à des questions environnementales complexes en les rendant accessibles. Elle a également favorisé l'évolution des perceptions plus puissamment que ne l'auraient fait des dispositifs traditionnels. Cela en plus de faire vivre aux visiteurs quelque chose d'unique, difficile à vivre autrement.

L'usage du numérique rend possible une immersion quasi totale au cœur du sujet de la visite, ce qui a un impact considérable et mesurable sur la réception du public.

En effet, le numérique donne accès à des informations de plus en plus pointues sur :

- la provenance des visiteurs,
- leur satisfaction,
- leur comportement,
- leur réception.

Si cela permet aux institutions muséales d'affiner leurs stratégies marketing, ces précieuses informations aident aussi à mieux cerner les attentes des visiteurs et à évaluer la rétention des informations transmises durant la visite.

Pour *Nanotechnologies : l'invisible révolution*, le Musée de la civilisation a mis en place un dispositif en sept stations accompagné d'un jouet en forme de canard jaune muni d'une puce .

Objectifs :

- faire participer le visiteur au sein d'une exposition à caractère scientifique ;
- l'amener à se positionner face aux nanotechnologies, un sujet de prime abord complexe.

3- « Statistique Canada rapporte que les dépenses touristiques sont en hausse au Canada », Communiqué, Innovation, Sciences et Développement économique Canada, 11 janvier 2019

« Les musées québécois plus fréquentés que jamais », Sandra Godin, *Journal de Montréal*, 11 janvier 2019

4- Pensons par exemple aux reconstitutions virtuelles des sites de Palmyre en Syrie ou des objets détruits par l'incendie du Musée national d'archéologie et d'anthropologie de Rio de Janeiro.

5- Voir l'intervention de Céline Liret à ce propos.

Résultats : 3 visiteurs sur 4 font l'activité, et 92 % d'entre eux la font au complet. Les données – individuelles et comparées – récoltées grâce au jouet permettent d'observer que l'opinion du public sur les nanotechnologies évolue au fil de la visite.

Plus que de fournir des données sur la réception du public, l'usage d'un dispositif de médiation numérique favorise l'implication des visiteurs et l'appropriation des contenus en le rendant acteur de sa visite. Il explore, prend position, voire contribue aux contenus, en fonction de son intérêt. Un intérêt accru par la curiosité et l'émotion que suscitent justement les innovations numériques. Et cela est en particulier vrai chez le jeune public...

3.4 À LA CONQUÊTE DES JEUNES PUBLICS

Le numérique et les approches ludiques apparaissent incontournables pour attirer et engager les jeunes. La « génération numérique », comme on l'appelle, pense et apprend différemment des précédentes. Ses attentes vis-à-vis des outils d'apprentissage ne sont donc pas les mêmes.

Nés avec la technologie et ayant grandi avec les jeux vidéo, les jeunes sont habitués à :

- interagir avec des plateformes attrayantes, ludiques et intuitives,
- obtenir des *feedbacks* et des récompenses qui marquent la progression,
- avoir le choix entre plusieurs options,
- personnaliser leur expérience,
- être en interaction avec d'autres.

Cette posture active facilite l'appropriation des contenus et la rétention des informations. Les recherches en neurosciences sur l'apprentissage par le jeu abondent d'ailleurs dans ce sens.

Capable de piquer la curiosité, de susciter l'émotion, et ainsi, de stimuler l'intérêt, motiver et impliquer l'utilisateur dans le processus d'apprentissage, l'outil numérique fait office de déclencheur.

Il apporte également de nouvelles solutions pour diversifier les approches didactiques. Soit, apprendre par :

- la compétition,
- la collaboration,
- la création,
- en faisant des choix,
- en faisant des liens,
- en discutant,
- en explorant,
- en expérimentant...

Offrant la possibilité de tester, de se tromper et de réessayer, les outils numériques dédramatisent l'erreur et mettent les jeunes en confiance. Ce qui est crucial pour favoriser l'apprentissage.

3.5 EN RÉSUMÉ

Parmi les multiples avantages du recours aux innovations numériques au sein des musées, mentionnons :

- le renouvellement de l'expérience de visite par un dispositif novateur, surprenant et générateur d'émotion ;
- la rétention de l'attention des visiteurs tout au long de l'exposition ou de l'expérience ;
- l'implication accrue du public et une appropriation des contenus facilitée ;
- la collecte de données qui fournissent des informations précises sur l'expérience des visiteurs ;
- l'émergence de nouvelles solutions de diffusion d'un patrimoine culturel fragile ou disparu.

Les données récoltées grâce aux outils numériques apportent par ailleurs de nouveaux éclairages sur les dispositifs de mise en exposition et de médiation, permettant ainsi d'évaluer leur efficacité et leur pertinence. Les professionnels de la muséologie peuvent alors repenser ces dispositifs à la lumière des informations reçues, les faire évoluer ou explorer de nouvelles avenues. Ce renouvellement permet d'attirer et de surprendre, d'enrichir l'expérience offerte et d'améliorer les conditions de visite en l'adaptant à des publics toujours plus variés.

4

OUI, MAIS... LE NUMÉRIQUE EST-IL TOUJOURS NÉCESSAIRE ?

Au cours des tables rondes et de la séance de partage d'insuccès liés à des dispositifs numériques, plusieurs limites ont été relevées.

4.1 « DISNEYIFIER » L'EXPOSITION

Jennifer Beauloye, gestionnaire de production à la Fondation Kanal en Belgique, mettait en garde lors de la table ronde « Pour une mise en exposition et une médiation réinventées » contre un éventuel recours au numérique pour le numérique. C'est prendre le risque, expliquait-elle d'une « disneyification » de l'exposition au détriment de la cohérence avec son propos ou avec la mission même du musée. La question de la crédibilité de l'institution entre ici en jeu.

4.2 DÉCONNECTER DES ÉCRANS

La question de la déconnexion est au cœur des préoccupations sociétales. Dans ce contexte, le musée peut apparaître comme une oasis où l'on renoue avec le rapport à l'objet par la contemplation d'œuvres matérielles. Selon les enquêtes menées à la Cité de l'Espace de Toulouse, plusieurs familles disaient aller au musée pour déconnecter les enfants des écrans.

4.3 OBSOLESCENCE RAPIDE ET COÛTS ÉLEVÉS

La vitesse à laquelle les innovations numériques émergent, évoluent ou disparaissent, pose la question de leur pérennité. Le développement, la maintenance et le renouvellement des outils numériques sont coûteux. L'impact d'un outil dysfonctionnel ou obsolète sur la satisfaction des visiteurs et l'image de l'institution est quant à lui majeur.

Les équipes sur place doivent être capables de prendre le relais lorsque le fournisseur arrive au terme de son contrat. Il faut qu'elles puissent répondre aux questions techniques, effectuer des mises à jour, faire face à un bogue ou une panne. C'est une condition de la pérennité des installations, si on souhaite qu'elles ne deviennent pas rapidement obsolètes.

4.4 MANQUE DE COMPÉTENCES À L'INTERNE

La mise en place d'expériences et d'outils digitaux au musée nécessite de mobiliser une pluralité de compétences nouvelles. Transversal, le numérique affecte le travail d'acteurs du milieu muséal très divers : communicants bien sûr, mais aussi conservateurs, muséologues, médiateurs, personnel d'accueil... Ceux-ci doivent s'approprier un vocabulaire, des façons de travailler et des techniques qui dépassent le cadre des compétences traditionnellement requises dans leur métier. Cela implique donc de former le personnel en place, mais aussi parfois d'ouvrir des postes dédiés au numérique.

Dans le monde entier, les musées recrutent des professionnels du numérique⁶ pour développer et mettre en œuvre des politiques d'innovation numérique sur le long terme. Le fait d'intégrer ces nouvelles compétences et de former les équipes en conséquence permet aux institutions de gagner en autonomie.

4.5 COLLABORATION AVEC DE NOUVEAUX ACTEURS

Il a fallu que je m'éduque, que je comprenne, que je déchiffre un nouveau dialecte, et aussi que j'accueille dans l'équipe de production de nouvelles équipes qui doivent comprendre aussi notre univers. – **Catherine Charlebois**, muséologue au Centre d'histoire de Montréal

GAFAM⁷, start-up et agences digitales, influenceurs... Le numérique fait émerger une pluralité d'acteurs issus du privé aux réalités et aux enjeux parfois très éloignés de ceux des musées, mais avec lesquels ces derniers sont amenés à collaborer. En effet, deux mondes antagonistes se rencontrent :

- celui du musée et celui du virage numérique en cours,
- celui du temps long et celui de l'instantanéité,
- celui de l'expert agréé et celui du passionné expert.

Ces univers parfois très opaques l'un pour l'autre nourrissent de nombreuses incompréhensions.

Or, ces collaborations touchant à la production de contenus et d'outils offerts au public, de nombreuses questions émergent que ce soit sur les processus de cocréation et de validation, ou sur l'exploitation des données récoltées.

La collaboration avec les YouTubeurs, par exemple, pose la question de la validation des contenus. Face à des professionnels dont la crédibilité tient à leur indépendance, qui valide les contenus ? **Laurent Chicoineau** du Quai des Savoirs compare dans la capsule en ligne les processus de validation très éloignés entre ceux des institutions muséales et ceux des influenceurs du web.

Pour une collaboration réussie, il faut faire converger les priorités et les expertises des professionnels de la muséologie et du numérique afin de trouver un terrain d'entente qui sera le meilleur pour le public, nous dit **Philippe Rivière**, chef des Services numériques et Communication de Paris Musées⁸.

6- « Quand les musées du monde recrutent pour promouvoir le numérique et l'innovation », *CLIC France*, 29/11/2018

7- Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft

8- Voir l'intervention de Philippe Rivière à ce propos.

4.6 QUID DES PETITS MUSÉES ?

Si les plus grands musées sont déjà en marche, qu'en est-il pour les plus petites structures ? Souvent soumises à un grand roulement du personnel et à des budgets réduits, comment intégrer de nouvelles compétences et former un personnel qui assume déjà des fonctions très diverses ? Faut-il se doter de dispositifs qui peuvent être coûteux et vite obsolètes ? Le numérique amène pour elles de nombreux défis difficiles à relever.

Paris Musées apporte une réponse pour faire face au virage numérique par le regroupement de tous les départements des 14 musées municipaux de la ville de Paris dans une seule entité. Outre les ressources humaines, les outils – notamment de médiation, tels que le portail des collections, les feuillets et cartels numériques – sont mutualisés. **Philippe Rivière** y voit plusieurs avantages :

- une présentation des contenus cohérente ;
- une charte graphique commune, garante d'une identité visuelle forte et distinctive ;
- la réutilisation des outils par leur circulation dans le réseau ;
- l'indépendance de Paris Musées vis-à-vis des fournisseurs et agences par la constitution d'une équipe formée de professionnels du numérique en interne ;
- la décentralisation de la mise à jour des données, un gain de temps pour les musées ;
- et bien sûr, des économies.

Paris Musée a mis en place un Lab, pensé comme une agence numérique. Le Lab a pour mission de diffuser les pratiques numériques et de créer des synergies au-delà des projets pour trouver les outils de demain en expérimentant dans certains musées avant d'en faire profiter le groupe.

Philippe Rivière précise que pour favoriser l'adhésion des musées, la mutualisation suppose une certaine souplesse : mettre en commun tout tenant compte des spécificités de chaque institution et de l'originalité des projets.

Anne-Josée Lacombe, responsable de la médiation numérique au Musée national des beaux-arts du Québec, émet cependant des réserves : la mutualisation n'est pas toujours souhaitable dans la mesure où le numérique ne peut pas occuper la même place dans toutes les salles d'exposition. Le public vient chercher des expériences différentes selon les institutions. Par ailleurs, dans un contexte de grande concurrence entre les musées, le partage d'idées et la mutualisation des ressources restent délicats. Notamment lorsque l'on touche à l'innovation où la crainte de vol d'idées peut freiner l'envie de partage à des acteurs externes.

À Paris Musées, les petits musées ayant des équipes plus flexibles et facilement mobilisables font office de lieux d'expérimentation, avant de généraliser une pratique ou un outil à l'ensemble du réseau. L'inverse, les grands musées expérimentant pour les petits, est moins vrai, nous dit Philippe Rivière. Mais les technologies avancent tellement vite, que cacher ce que l'on fait n'est pas forcément intéressant. Sans collaboration et partage, il ne serait pas possible de faire ce que l'on a fait.

4.7 EN RÉSUMÉ

Le recours ou non à l'innovation numérique doit toujours se penser à l'aune d'une stratégie globale. La transformation digitale, inévitable, impose de revoir les façons de faire et d'intégrer de nouveaux acteurs.

Pour les petits comme les grands musées, un certain nombre de bonnes pratiques s'imposent.

5

GESTION DE PROJETS NUMÉRIQUES AU MUSÉE : QUELLES SONT LES BONNES PRATIQUES ?

5.1 SE DOTER DE VÉRITABLES STRATÉGIES NUMÉRIQUES

Les musées doivent être connectés, il faut résolument s'y intéresser, car le numérique est dans la société. Mais 100 % des projets n'ont pas à être numériques. Il faut toujours se poser la question. L'innovation numérique est transversale. Elle a sa place partout mais pas pour tout. Il faut faire des choix éclairés.

– **Ana-Laura Baz**, Musée de la civilisation

Il est nécessaire en amont de déterminer des objectifs clairs et élaborer une stratégie avant de définir des moyens. Une stratégie solide doit aussi s'assurer d'anticiper les coûts et de mobiliser les bonnes compétences.

5.2 DÉFINIR LES OBJECTIFS

Que cherche-t-on à faire ? Quels objectifs souhaite-t-on atteindre par la mise en place d'un dispositif numérique au sein d'une exposition ou d'une médiation ?

Exemples d'objectifs :

- attirer un public cible,
- améliorer les conditions de visites pour tous *in situ* et/ou en-dehors du musée,
- renouveler l'expérience de visite,
- laisser une trace émotive forte,
- engager les visiteurs,
- retenir l'attention des visiteurs tout au long de la visite,
- aider à la vulgarisation d'un sujet,
- protéger une œuvre,
- permettre une meilleure diffusion d'une œuvre ou d'un savoir.

5.3 PENSER TRANSVERSAL

Transversale, l'intégration d'une innovation numérique dans le cadre d'une exposition ou d'une médiation implique différents services et brouille les frontières entre ceux-ci. La conservation, la médiation, la communication, l'accueil ou encore la technique doivent travailler de concert, de la conception à la maintenance des dispositifs.

Il est donc crucial de :

- déterminer en amont les parties prenantes impliquées dans un projet numérique ;
- désigner un gestionnaire de projet ;
- identifier des référents dans chacun des services impliqués ;
- les impliquer dès le début dans les processus d'idéation et de cocréation ;
- définir les rôles et les responsabilités de chacun (à la conception et après la livraison du projet) ;
- anticiper les impacts pour chaque service (tâches supplémentaires en maintenance ou en accompagnement des visiteurs, par exemple) ;
- former ou sensibiliser ces référents aux réalités du numérique.

Pour réussir une cocréation, il faut déjà un groupe bien identifié, avec chacun une expertise particulière et un périmètre particulier, et surtout ne pas changer ce groupe [...] comme à chaque fois c'est beaucoup d'itérations, les personnes qui arrivent en cours de projet apportent quelque chose [de nouveau], donc on recule. – Philippe Rivière, Paris Musées.

5.4 METTRE LA TECHNOLOGIE AU SERVICE DU MUSÉAL ET NON L'INVERSE

Comment se prémunir de tout effet « parc d'attraction » ? En ne faisant pas de l'effet « WOW » une finalité, comme l'explique **Karine Marchadour**, responsable de la médiation culturelle à La Cité du Vin de Bordeaux⁹. Nous sommes tous différents et nos perceptions diffèrent. Ce qui va paraître spectaculaire pour l'un, ne le sera pas pour l'autre, d'où l'importance de prendre le temps de s'interroger sur le sens du projet et être « vrai », c'est-à-dire demeurer cohérent avec l'identité du musée et sa mission.

Il est donc important de se poser les bonnes questions concernant le recours au numérique :

- Permet-il de répondre aux objectifs fixés mieux qu'un autre moyen ?
- Est-il pertinent compte tenu du sujet de l'exposition ? du public visé ?
- Sert-il la mission muséale ? Est-il cohérent avec l'identité du musée ?
- Quel type d'expérience veut-on faire vivre au public ?
- Fait-il le lien avec le réel ? Est-il en dialogue avec l'exposition ?
- Apporte-t-il une valeur ajoutée ?

9- Voir l'intervention de Karine Marchadour à ce propos.

5.5 ÉVALUER LES COÛTS ET ANTICIPER LES RISQUES D'OBSOLESCENCE

Investir dans l'innovation numérique est coûteux. Il faut donc en évaluer la rentabilité. Certes, pour accroître les recettes, il est possible d'augmenter le prix du billet d'entrée ; les visiteurs étant souvent enclins à payer plus cher lorsque la visite inclut des expériences digitales. Toutefois, il faut prendre en compte dans le calcul de la rentabilité les coûts liés à l'entretien, la mise à jour et le renouvellement des contenus et des équipements. En effet, un dispositif numérique qui ne fonctionne pas ou un contenu obsolète entraîne une déception majeure ! Pire même qu'une absence de technologies au sein d'une exposition.

Pour être rentable, un dispositif numérique doit être pérenne. Il faut donc :

- le penser le plus durable possible pour réduire les coûts *a posteriori* ;
- faire des choix éclairés sur les équipements et les technologies en privilégiant les solutions simples d'entretien ;
- ne pas hésiter à tester les équipements en amont et prévoir de les réutiliser à d'autres occasions ;
- garder à l'esprit que la technologie évolue très rapidement ;
- prendre en compte que des mises à jour seront nécessaires et que le prototypage permet de conserver ou d'éliminer des éléments dans le renouvellement des dispositifs.

5.6 INTÉGRER LES MÉCANISMES DU JEU VIDÉO À LA MÉDIATION

La plupart des outils numériques adoptent des logiques empruntées au jeu vidéo. Pour être pertinents et ne pas créer de frustrations chez les utilisateurs, les outils de médiation doivent s'en inspirer.

Pour cela, ils doivent être :

- ludiques,
- intuitifs,
- interactifs,
- design,
- personnalisables.

Ils doivent également offrir quelques clés d'engagement :

- un univers cohérent et créatif,
- des quêtes, une narration,
- des *feedbacks* immédiats,
- des indicateurs de progression,
- la possibilité d'expérimenter,
- la collaboration,
- la compétition,
- l'immersion et l'émotion.

Le défi est par ailleurs de choisir ou construire le meilleur *gameplay* pour atteindre les objectifs pédagogiques, stimuler la curiosité des publics-cibles, les engager et transmettre le contenu de façon intrinsèque et plaisante. Il faut donc réfléchir au type de navigation, aux usages et au *storytelling*, et les scénariser. Enfin, prototyper pour tester nos hypothèses et améliorer l'expérience.

5.7 PRENDRE LE TEMPS DE TESTER

Le produit livré est rarement définitif. Au contraire, il est évolutif. Le temps de la conception devrait d'ailleurs être plus court que celui du test. Il convient de rapidement mettre en place un prototype pour repérer les bogues et les problèmes techniques, mais aussi pour vérifier que l'usage et la compréhension du dispositif par les utilisateurs correspondent bien à ce qui a été conçu.

En effet, **Laure Pressac** du Centre des Monuments nationaux, indique que l'une des raisons de l'insuccès de l'application de covoiturage culturel cocréé par le CMN et une start-up, est le manque de consultation des clients, c'est-à-dire des utilisateurs finaux¹⁰.

Ce temps de test est à prendre en compte dans les ententes élaborées avec les fournisseurs et les partenaires.

10- Voir l'intervention de Laure Pressac à ce propos.

5.8 ÉVALUER L'IMPACT A POSTERIORI

Le numérique permet d'accéder à un grand volume de données que l'on ne pouvait obtenir auparavant. Mais il importe de les analyser et de les interpréter.

Il est nécessaire de mesurer l'impact du dispositif numérique mis en place pour évaluer son efficacité et sa raison d'être avant de décider de le démonter ou de le renouveler. Pour cela, des indicateurs de succès doivent être définis en amont.

Exemples d'indicateurs :

- Chiffrés : achalandage, fréquentation d'une catégorie de public ciblée, participation à une activité, temps passé dans l'exposition, vente de billets, etc.
- Qualitatifs : des commentaires positifs, des visiteurs engagés qui ne veulent plus sortir de l'exposition ou qui reviennent, refont l'expérience plusieurs fois par plaisir, etc.

En terminant, n'hésitez pas à faire la part belle au ressenti, à l'expérience dans les rapports d'évaluation.

5.9 EN RÉSUMÉ

Pour une expérience numérique réussie, il faut :

- une vision et des objectifs clairs,
- se poser les bonnes questions,
- s'interroger sur le sens qu'on lui donne,
- être vrai, proche de l'ADN de sa structure,
- se démarquer, proposer une expérience que l'on ne pourrait vivre autrement,
- du temps,
- des tests, beaucoup de tests,
- penser durable pour assurer sa rentabilité,
- inclure la présence humaine, former les équipes.

6

NE PAS OUBLIER L'HUMAIN ET LE DROIT À L'ERREUR !

En guise de conclusion, il importe de souligner une prémisse fondamentale à toute innovation numérique en milieu muséal : le rôle de l'humain qui est ressorti à maintes reprises. Que ce soit pour aider les visiteurs à se servir d'un outil numérique, interpréter une installation digitale ou animer une activité, la présence humaine reste indispensable à l'expérience de visite. Comme tend à le montrer l'enquête estivale menée par la SMQ en 2018, cette présence joue un rôle important dans la satisfaction des visiteurs. Ainsi, il faut toujours se rappeler de la complémentarité essentielle entre la médiation numérique et humaine.

Par ailleurs, l'innovation numérique impliquant de multiples tests, un changement de paradigme doit s'opérer pour les professionnels des musées : accepter le droit légitime et humain de se tromper !

Nous dans un musée, lorsqu'une exposition ouvre, il faut que ce soit parfait. Or là, on a un outil qui nous permet d'essayer, de tester, de faire évoluer. J'ai dû faire un effort pour comprendre cela. – Chantal Turbide, Musée de l'Oratoire Saint-Joseph du Mont-Royal.

C'est important que la direction appuie les projets numériques et les personnes qui y travaillent. Quand on est dans une logique de transformation, il faut accepter les essais et erreurs. – Ana-Laura Baz, Musée de la civilisation.