



6^{èmes} Rencontres Nationales Culture & Innovation(s)



Compte-rendu de l'intervention de Chris Michaels, directeur des activités numériques, British Museum

La transformation numérique du British Museum.

L'intervention étudie ce que le musée représente pour le numérique et ce que le numérique représente pour le musée. Il **s'agit de transformer le musée espace physique en un espace connecté au numérique.**

Notre vision: accomplir notre mission fondatrice (2030)

1759 : Le British Museum aspirait à être un lieu universel qui avait pour responsabilité de raconter l'histoire du monde. Mais cela était impossible au XVIII^e. Aujourd'hui, le numérique va permettre d'atteindre cet objectif d'universalité. Cette aventure durera jusqu'en 2030, date de l'accès global à internet.

Alors qu'au XVIII^e le musée accueillait seulement 5 000 visiteurs par an, il compte aujourd'hui 6,8 millions de visiteurs physiques (2^e musée au monde), 15 millions de visiteurs sur le site internet et de 30 à 40 millions de personnes atteints à travers les programmes multimédias.

Comment raconter l'histoire du monde au monde entier ?

Notre défi pour 2020

Il faut penser la place du numérique de manière stratégique grâce aux « trois R » : *Reach, Relationship et Revenues*

Il faut penser la place du numérique de manière stratégique, pour ce faire il faut accroître « les trois Rs » :

- **Portée (Reach)** : qu'est ce que nous devons raconter ?
- **Relation (Relationships)** : connaître les visiteurs (actuellement le musée n'a que très peu d'informations sur eux), il ne s'agit pas seulement de le connaître mais aussi de travailler avec eu pour créer le contenu que proposera le musée. Une part important du travail de l'équipe est alors de créer

des liens avec ce public. Cette connaissance vient grâce aux bases de données et aux réseaux sociaux.

• **Revenus** (*Revenues*) : les musées ont tous besoin de plus d'argent, le numérique peut être une réponse à ce problème.

Ces trois points permettront de juger le succès de la mission de service numérique.

Notre démarche

Il s'agit d'utiliser les portables, les réseaux sociaux et les données ouvertes pour **créer un écosystème composé des publics, des contenus, du commerce, du marketing et des services**.

• **Le rôle du mobile** : cette technologie change la relation entre le musée et son visiteur de manière fondamentale et d'une envergure jusqu'alors inconnue.

• **Les réseaux sociaux** : permettent à chacun de raconter son histoire.

• **Les bases de données** : il faut arriver à capter, comprendre et utiliser les données qui proviennent des relations complexes et quotidiennes qui ont lieu entre le musée et ses visiteurs. Ces données vont changer le fonctionnement des musées et la façon dont ils approchent les choses. Amener la pratique des « données » changera le fonctionnement même du musée.

« ...utiliser les portables, les réseaux sociaux et les données ouvertes pour créer un écosystème composé des publics, des contenus, du commerce, du marketing et des services »

D'où nous venons : un système très fragmenté mais avec de forts atouts

Qu'est ce qu'un musée ? Plus que des collections, les musées sont un système complexe de services.

Le British Museum offre douze types de services différents (réseaux sociaux, boutiques, sites, édition, programmes de recherche, etc.), c'est une offre très fragmentée. Tous sont fournis par une équipe de 400 personnes. Dû à cette fragmentation et cette magnitude, **il est difficile de suivre un visiteur d'un service à un autre**. Le musée se retrouve alors à faire la même chose deux fois (absence de vision holistique). Il est alors difficile pour le visiteur d'avoir une vraie expérience qui le suit tout au long de sa vie.

« ...les musées sont un système complexe de services »

Où nous allons : une expérience multi-canaux

Le musée se retrouve face à un « omni-challenge » (multi-canaux) : connecter les activités proposées par les différents services entre eux, afin d'atteindre une synchronisation et une synergie de celles-ci. Il s'agit de créer une continuité et de savoir ce que les autres services font au moment où ils le font.

Par où nous commençons : le portable

Le point de départ pour le British Museum est le portable. Il est essentiel de comprendre l'impact de ce changement d'approche. Les dispositifs mobiles vont permettre de briser la barrière entre les visiteurs *in situ* et les personnes qui ne viendront jamais au musée. Cette technologie va permettre aux deux groupes d'avoir une structure d'expérience similaire, c'est la première fois que ce type d'offre est possible.

« Les dispositifs mobiles vont permettre de briser la barrière entre les visiteurs in situ et les personnes qui ne viendront jamais au musée »

Organisation de la visite : saisir vos deux chances de convertir votre public

Lors d'une connexion sur le site pour une préparation de visite, il y a deux moments de faire faire au visiteur ce qu'on souhaite : chez eux et à Londres. Il est évident que actuellement cela ne fonctionne pas efficacement, les centaines de personnes présentes devant le musée avant l'ouverture en sont l'illustration.

Expérience dans le musée : navigation en temps réel

Le British Museum est un espace dans lequel il est facile de se perdre (même pour ceux qui y travaillent alors pour les visiteurs c'est un vrai problème) : **la géolocalisation est un outil essentiel et qui a une efficacité inégalable (utilisation des données)**. Dans 12 prochains mois Apple va mettre en place une navigation en temps réelle à l'intérieur du musée. Les employés seront moins sollicités pour des questions de navigation dans le musée. Grâce à cette technologie les visiteurs peuvent commencer à « s'aider eux même » à l'intérieur du musée et plus profiter de leur expérience. Il faut se détacher de l'idée que se perdre au musée est une expérience existentielle.

« Il faut se détacher de l'idée que se perdre au musée est une expérience existentielle »

Expérience dans le musée : favoriser les conditions de la surprise et de l'étonnement

La frise du Parthénon, au cœur du British Museum, est un objet qui a une histoire riche et complexe. Il est du devoir du musée d'aider les visiteurs à comprendre l'histoire des objets qu'il contient. **La frise a bénéficié du partenariat du musée avec Samsung, dans le cadre du Samsung Digital Discovery Centre des enfants de 5 à 12 ans peuvent venir au musée et avoir une expérience muséale liée au numérique.** Cette initiative est aussi issue d'un partenariat avec Gameart qui a assisté la mise en place d'une expérience ludique sur base de réalité augmentée.

« chaque type de contenu demande un type d'application différent »

Le British Museum veut que les enfants comprennent la valeur de ces objets, pour cela il faut les aider et les technologies mobiles peuvent être l'outil-solution. Cela fonctionne pour la frise mais cela ne veut pas dire qu'il y aura de la réalité augmentée partout : **chaque type de contenu demande un type d'application ou d'interactivité différent.**

Expérience dans le musée : favoriser la création et la curation par le public

C'est une part essentielle du travail du musée. L'an dernier il y a eu un dialogue autour de la question : « Que représente le numérique pour le musée ? ». Apple et Google ont, entre autres, participé à cette discussion. Une des questions posées a été : « Comment faire la curation du présent ? ». C'est une question qu'il faut se poser.

C'est le représentant du Google Cultural Institute qui a répondu : le public a la réponse à cette question, elle est déjà inscrite dans leurs pratiques quotidiennes. **De 5 à 10 000 visiteurs participent quotidiennement aux réseaux sociaux pendant leur visite.** Ils prennent des photos d'eux même à tout moment. Il revient au musée de comprendre et participer à cette pratique afin d'aider les visiteurs à mieux comprendre et interagir avec les objets. Si le musée ne fait pas cela la valeur interprétative de leur pratique sera perdue et les objets seront relégués à l'arrière plan de la visite.

#Museumselfie

Il faut saisir cette pratique du « *selfie* », elle est importante car elle permet aux personnes de raconter leur histoire, il faut que les musées voient cette pratique de manière positive. Dans le contexte du musée elle donne au visiteur l'occasion de se confronter directement à l'objet. C'est un moyen pour le musée d'intervenir et d'influencer l'histoire que le visiteur est en train de raconter.

« *Le selfie [...] donne au visiteur l'occasion de se confronter directement à l'objet* »

Les selfies peuvent permettre de commencer à se poser des questions philosophiques ou scientifiques (se rendre compte qu'un corps est déformé dans une sculpture et anatomiquement impossible). C'est une pratique intellectuelle mais qui paraît ludique au visiteur. Si le musée l'encourage le public a l'impression qu'ils peuvent faire des choses qu'ils ont envie de faire.

Museumcraft (sur Minecraft)

Cette initiative a été lancée par un employé du musée en octobre 2014. Celui-ci a demandé aux utilisateurs de Reddit de l'aider à construire une réplique du British Museum sur *Minecraft*. En un jour mille personnes ont participé et la BBC a diffusé la nouvelle. Cela a permis au public de collaborer avec le musée de manière différente et les a poussé à réfléchir à l'objet musée de manière ludique tout en se confrontant à sa structure (le toit a été particulièrement difficile à réaliser). Il faut comprendre que le musée peut être perçu de beaucoup façons différentes par des personnes différentes.

Avec ce projet il s'agissait d'atteindre les publics plus jeunes et interagir avec eux grâce à leurs propres pratiques. Ce qui a commencé par un petit projet devient un programme éducatif. Cette expérience sera prolongée, chaque semaine un objet du musée sera construit sur *Minecraft*. Par ce biais, le musée devient un lieu ludique. Il est important de se rendre compte que la valeur du musée n'est pas fragile, elle ne sera pas détruite en introduisant le jeu dans le musée.

Les visiteurs peuvent jouer, expérimenter et faire des choses merveilleuses avec ce que le musée leur propose, ils ne vont pas faire de mal au musée. C'est un musée du monde, pour le monde, fait par le monde. Minecraft est le premier pas dans cette direction.

« *Open data* » et le défi de valeur

Pour cette mission l'« *open data* » est essentiel. Qu'est ce que les visiteurs (physiques ou virtuels) veulent et peuvent faire avec l'« *open data* »? Le British Museum a lancé un partenariat avec l'Open data Institute : **les données du musée sont rendues accessibles aux startups afin de voir ce qu'ils peuvent en faire.** Il faut se demander ce que ça peut devenir, non pas en sachant les résultats mais en découvrant les possibilités. Cela fait partie du processus.

Scan 3D

Les scans 3D fait par l'équipe scientifiques sont impressionnants mais le nombre d'objets concernés est limité. Il faut rendre la conception de ces scans accessible au public. 123D Catch (application mobile) fait partie des technologies accessibles qui peuvent être utilisé par les visiteurs. Cela ne donnera pas des ressources scientifiques mais participera à l'engagement de ceux-ci. **Il faut maintenant trouver des personnes (institutions) qui souhaitent collaborer à cette initiative.**

« *Le musée reste avant tout une occasion de construire une relation entre les objets et les visiteurs et ensuite raconter l'histoire de ce lien. »*

Questions/Réponses:

Le musée est-il ouvert à des possibilités de collaboration avec d'autres musées ?

Il faut que les musées collaborent plus étroitement lorsqu'il est question des projets numériques.

Combien de personnes sur l'équipe, et le pourcentage du budget consacré au numérique ?

Les moyens du British Museum en terme de numérique : une équipe de 22 personnes et 7,5% du budget global.

Jusqu'à qu'elle point l'usage des smartphones est autorisé dans les galeries ? Une couverture WiFi est elle proposée ?

Une couverture WiFi sera présente dans les galeries en mars/avril (pour cela il a fallu installer 23 kilomètres de câbles). Les photos sont autorisées partout dans les collections mais non pas dans les expositions temporaires.

Quelle est la vision du musée en ce qui concerne l'échec comme partie du processus numérique ?

L'échec fait partie intégrante des initiatives numériques. Il faut commencer avec une vision de ce qu'on pense être vrai et essayer jusqu'à ce qu'on trouve ce qui est vrai. La culture du flexible doit être adoptée par les musées. Le pôle numérique a promis 40 choses à la direction, sur celles-ci il a promis que 25 se réaliseront vraiment. Il faut être préparé à réussir ou échouer plus que prévu. Tout ne fonctionnera pas. Il reste primordial de savoir quand arrêter un projet.

Pour le British Museum le projet de VOD a été un échec mais a permis à l'équipe d'apprendre beaucoup de choses. Cela a montré que le musée pouvait diffuser un contenu envers un nouveau public, mais qu'il ne savait pas gérer une chaîne de télévision. Mais c'est important d'avoir essayé car le monde de la télévision change rapidement (avec l'avènement des vidéos autoproduites) et il faut faire partie de ces évolutions.

Quelle activité d'édition passe par le service numérique ?

Toutes les initiatives d'édition passent par le département numérique, il est important de prendre en compte le fait que toutes les formes d'édition vont évoluer. (NDLR : Chris Michaels a un passé dans le monde l'édition. Il a notamment travaillé pour Harper Collins dans le lancement du numérique).

Le British Museum est-il producteur des films du British Museum diffusés en salles ou simplement partenaires ?

Il y a eu deux films produits par le British Museum (pour l'exposition Pompéi et l'exposition Vikings). Les productions cinématographiques ne sont pas rentables, mais malgré la perte d'argent elles restent intéressantes dans ce qu'elle apporte au musée. Ces films sont diffusés dans plus de mille salles dans le monde et ont de bonnes critiques. On peut quand même considérer que ceux sont des succès.

Comment est-ce que vous mesurez le succès des initiatives et comment savez-vous la part du service numérique dans cette réussite ?

Il est possible, même si c'est compliqué, de mesurer la réussite : l'augmentation des revenus, du nombre de personnes touchées, et l'amélioration du contact avec ces personnes sont des données quantifiables. Cependant il faut décider ce qui est le plus important pour son musée et ne se concentrer que sur un de ces objectifs et identifier les KPI à utiliser. Les choses qui rapportent de l'argent ne seront pas forcément ceux qui ramènent le plus personnes, et elles ne devraient pas l'être ! Si une part du public doit payer cela devrait être une part réduite. Ce n'est pas grave de choisir entre les deux.

Rencontrez-vous des problèmes avec les objets qui sont protégés par des droits d'auteurs ?

Le British Museum a l'avantage d'avoir une grande partie de sa collection qui n'est plus sous la protection des droits d'auteurs. Il y a dans l'équipe une personne qui s'occupe des questions de droits et de propriété intellectuelle. Il y a beaucoup de changements dans ce domaine. Il faut s'assurer de ne pas enfreindre la loi puis travailler sur des méthodes collaboratives.

Comment avez-vous impliqué les start-ups dans votre revitalisation du service numérique ?

Il est nécessaire d'écouter le marché des startups, dans la masse il y a la startup qui va avoir la solution. Il faut aussi en parallèle aller vers les géants du numérique (Amazon, Google, etc.) et savoir se servir de ce qu'ils peuvent apporter. Ces entreprises ont envie de parler aux musées mais elles ne viendront pas d'eux-mêmes car elles n'ont pas besoin des musées. Il y a des bonnes personnes dans ces équipes qui ont envie d'aider les musées.

« Ces entreprises (Amazon, Google...) ont envie de parler aux musées mais elles ne viendront pas d'eux-mêmes car elles n'ont pas besoin des musées »

Pourriez-vous imaginer être un incubateur de startups à l'image de la Gaîté Lyrique ?

Les musées ont beaucoup de problèmes de grande échelle, accueillir un incubateur de startups n'est sûrement pas une priorité pour eux tant que ceux-ci ne sont pas encore résolus. D'autant plus que les startups ont besoin d'argent, ce que les musées n'ont pas.

Comment marche le partenariat avec Samsung ?

Le partenariat avec Samsung se manifeste avec le Samsung Digital Discovery Centre, l'intégration d'écrans dans les espaces du musée et du mécénat d'exposition. Les accords avec les sponsors sont en train de changer, ce ne sont plus simplement des questions de droits des sponsors, il faut instaurer un dialogue. Il ne faut pas oublier qu'ils connaissent mieux leur technologie et qu'il est essentiel de les impliquer afin de trouver la meilleure solution possible.

Comment transformez-vous un visiteur virtuel en un visiteur physique ?

On est au début du processus d'apprentissage en ce qui concerne la quantification et la compréhension des dynamiques. Si le public en ligne consulte le site deux fois avant sa visite, c'est tout se qui se passe dans ces consultations qu'il faut d'abord comprendre.

Les dispositifs numériques sont-ils toujours gratuits ?

La location de dispositifs est payante, c'est une source de revenu important. Le musée réfléchit à faire évoluer l'offre afin d'inclure des applications gratuites. Comment arriver à faire payer pour des applications ? Il n'est pas certain que cela résoudra des problèmes financiers. Le numérique peut renforcer les ventes de billets et d'abonnements.

Compte-rendu par Terah Noll, étudiante en M2 du Master Médiation Culturelle, Patrimoine, Numérique des universités de Paris 10 et Paris 8



Chris Michaels

Directeur des activités numériques, British Museum

Chris Michaels est le directeur des activités numériques et de l'édition du British Museum. Sa mission est d'aider le musée à atteindre son objectif fondateur d'être le musée du monde pour un public mondial, en utilisant totalement les possibilités du mobile, du « cloud » et des « big data » pour transformer l'expérience des visiteurs concernant les activités et les collections du musée.

Chris Michaels était auparavant le PDG de la startup Mindshapes, editrice d'applications éducatives et jeunesse. Soutenue par Index Ventures et certains des plus grands entrepreneurs dans le secteur des jeux vidéos, Mindshapes a créé plus de 40 applications avec des partenaires tels que la BBC et la Jim Henson Company; a gagné plusieurs prix et a amusé les enfants et familles du monde entier.

Chris Michaels a été le vice-président de Chorion, une entreprise internationale de médias; l'éditeur numérique d'HarperCollins; et a débuté sa carrière dans la publicité. Il détient un doctorat en Littérature américaine de l'université de Bristol.