10èmes Rencontres Nationales Culture & Innovation(s)

11:30 musée international invité : Loïc Tallon, Directeur du numérique / The Metropolitan Museum of Art

« De l'*open-access* à l'intelligence artificielle : les nouvelles stratégies pour engager de nouveaux publics au Met Museum »

MET :

- 7, 3 millions de visiteurs par an
- 2 200 employés
- Budget annuel global : 310 millions de dollars

Département numérique :

- 65 personnes en tout
- Budget annuel numérique : 10 millions de dollars

Quelles stratégies numériques pour engager de nouveaux publics au MET museum ?
Le site internet reçoit 31 millions de visiteurs par an, et ses revenus s'élèvent à plus de 20 millions de dollars. Le contenu scientifique est riche :

- Plus de 40 expositions par an
- sur le site *The timeline of art history*
- Un blog, au contenu plus flexible
- 55 vidéos publiées chaque année, qui comptabilisent 3,5 millions de vue sur YouTube

Le mission statement de 2015 n'évoque pas le bâtiment : "the Metropolitan Museum of Art collects, studies, conserves, and presents significant works of art across all times and cultures in order to connect people to creativity, knowledge, and ideas." Le Metropolitan « collecte, étudie, restaure et expose des œuvres d'art significatives de toutes les époques et de toutes les cultures en vue de connecter les hommes à la créativité, aux connaissances et aux idées. »

Pour « connecter les hommes à la créativité, aux connaissances et aux idées », au XIXe siècle (à la fondation du musée), on a construit un bâtiment à New York. Aujourd'hui, cette mission peut être remplie par la création d'un site internet.

Bibliographie : *Dual transformation: how to reposition today's business while creating the future*

La "digital transformation" (révolution numérique) n'implique pas de croyance dans le fait que tout sera digital. Pour le MET, l'essentiel de l'activité reste la visite du bâtiment et des collections physiques à NY. L'autre piste de développement est de permettre à tout le monde dans le monde d'avoir accès au contenu scientifique, à défaut d'avoir accès aux collections physiques et au bâtiment à New York.

Deux axes de développement, qui permettent au MET de protéger et de renforcer simultanément sa posture de leader, en tant que l'un des sites culturels les plus importants du monde, tout en exploitant simultanément les nouvelles opportunités offertes par les technologies numériques en vue de remplir la mission du musée à l'échelle mondiale.

Ces deux axes sont mis en place dans le développement de son programme numérique :

- Soutenir et développer l'activité principale du musée liée à la visite de l'un des sites de New York
- Répondre aux opportunités croissantes entourant la prestation de la mission en ligne du Met en tant que collection encyclopédique pertinente pour un public mondial

Axe 1 : CONTRIBUER A UNE VENUE AU MUSEE DE VISITEURS INTERNATIONAUX

Il s'agit de répondre aux besoins des visiteurs, des membres et des soutiens (potentiels et réels) de la manière la plus conviviale possible, tout en soutenant et en augmentant les revenus des musées grâce à la satisfaction de ces besoins.

Objectifs :

- Contribuer à l'expérience de visiteurs internationaux
- Faciliter la planification des visites
- Capter et susciter des revenus
- Convertir les visiteurs, membres et soutiens potentiels en visiteurs, membres et soutiens réels

Axe 2 : UN PROJET AU SERVICE DE LA MISSION DU Met A L'ECHELLE INTERNATIONALE

Il s'agit de connecter le public international aux collections du MET et à leurs interprétations, en encourageant l'éducation artistique et la compréhension des multiples histoires racontées par la collection. En reliant ces histoires aux efforts éducatifs et aux problèmes contemporains, le Met doit devenir une des voix culturelles les plus accessibles et les plus pertinentes.

Objectifs :

- Elargir la portée mondiale du MET
- Situer le MET dans la vie contemporaine
- Favoriser la compréhension des multiples histoires des œuvres de la collection
- Être une plate-forme de premier plan pour l'éducation sur l'art

Pour l'axe 1, l'évaluation mensuelle en indicateurs fournit une analyse de la qualité de l'expérience physique (« onsite experience »), du nombre de personnes se connectant au wifi pour se connecter au site du musée, et une analyse de la qualité de l'expérience en ligne (« visit planning ») et de la facilité d'usage du site internet.

L'axe 2 permet de travailler sur la base de données des collections (« collection page views »). Les indicateurs permettent de chercher à :

- Augmenter le nombre de personnes trouvant l'objet qu'ils cherchent dans la base de données.
- Augmenter le public sur un panel d'œuvres plus large
- Evaluer le nombre de personnes qui voient les œuvres du MET sur d'autres supports (Wikipédia art media)

La cible du site internet du MET : toutes les personnes ayant accès à internet dans le monde, au prétexte qu' « il y a dans les collections du MET une œuvre d'art qui peut inspirer chaque personne sur la planète ». Le service numérique du musée fait en sorte que toutes les personnes qui ont accès à internet dans le monde aient connaissance de l'existence du site du MET, en incluant le MET dans des sites sur lesquels les internautes se rendent nécessairement.

5 tactiques ont été adoptées pour mettre en œuvre l'axe 2 :

- Licences intelligentes
- Contenu multilingue
- Contenu accessible

- Données structurées / API
- Partenariats

Licences intelligentes

La licence Creative Commons Zero CC-0 est choisie pour toutes les photographies d'œuvres, disponibles en téléchargement haute-définition, avec leurs métadonnées. Ces licences intelligentes permettent un référencement des images de la base de données dans Google Image (à la différence du ©). L'incrustation des métadonnées permet de tracker les images remployées provenant de la base de données du MET, et notamment d'évaluer l'impact de cette mise à disposition des images.
Le plus important, c'est que tout le monde puisse trouver les photographies des œuvres avant même de savoir qu'elles sont au MET (et donc de devoir les y chercher). C'est l'œuvre qui prime par rapport à l'institution, car elle est rattachée à une identité, à une culture qui relève de l'international.
Ces images sont ensuite réinvesties par les utilisateurs, notamment des artistes (gifs, animation des œuvres d'art). Elles sont remployées également, par exemple, en illustration d'articles Wikipédia. Elles peuvent être utilisées dans le cadre de recherches statistiques.

Contenu multilingue

Le nombre d'utilisateurs du site du MET a augmenté symptomatiquement depuis la mise en open data. Les comparaisons statistiques indiquent que le nombre d'utilisateurs de la page « artwork » de la base de données du MET reste inférieur au nombre d'utilisateurs de la page Wikipédia contenant la photographie de l'œuvre correspondant (trackée grâce aux métadonnées). Cela tient notamment au fait que les pages Wikipédia sont souvent traduites dans un grand nombre de langues.

Sur la base de données, 500 œuvres ont une notice traduite en 10 langues. L'ensemble des notices ne pourra pas être traduit, alors que les pages Wikipédia sont déjà traduites par les contributeurs. Ainsi, si la notice de l'armure d'Henri VIII comptabilise 180 vues par mois, la page Wikipédia d'Henri VIII d'Angleterre, qui contient une photographie de l'œuvre du MET, comptabilise 405 000 vues par mois.

Partenariats

A partir de cette mise à disposition des images, des partenariats ont été développés.

- Etudes statistiques avec cartographie des mouvements d'œuvres
- Création d'algorithmes permettant de grouper les vêtements des collections en fonction de leurs silhouettes

- Partenariat avec le Massachussetts Institute of Technology et Microsoft, sur le principe « sparking global connections to art through AI » (« initier des liens internationaux à l'art grâce à l'intelligence artificielle »)

Les questions du numérique (valeur des données, etc.) au musée ne se communiquent pas aisément auprès du grand public. L'intelligence artificielle, qui est une question très en vogue, peut être utilisée comme point d'entrée pour intéresser la presse et le public. Actuellement, la rubrique « artwork of the day » utilise l'intelligence artificielle pour définir l'œuvre d'art du jour en fonction de la météo, des évènements historiques ou politiques, etc.

Un des objectifs de ce partenariat était de gagner 10 fois plus de trafic sans réduire la qualité de l'expérience.

Il faut considérer le numérique comme un outil permettant de remplir au mieux les missions des musées.

Echange de questions avec l'assistance

Q : Y a-t-il eu des réticences en interne lors de la mise à disposition gratuite des images en HD ?
R : De la part des conservateurs ? Pas du tout.
De la part du service commercial (dont le travail était de vendre des images) ? Les inquiétudes sont naturelles face au changement. On est soit né avec le numérique, soit on l'acquiert, soit on le subit. Le MET n'est pas né avec le numérique, et doit faire face à la nécessité de participer à la conversation impliquant le numérique afin de rester pertinent dans le monde contemporain.
Le public utilisait déjà les images (mais des images de mauvaise qualité). Le MET préfère une utilisation d'images de bonnes qualités, avec des métadonnées permettant de tracker les images, de savoir qu'elles proviennent du MET.
La question des revenus était assez minime.
Toute opération impliquant le numérique coute de l'argent à une institution. Mais les résultats obtenus en valent le coût.
Ce que les gens veulent du MET, et qui justifie le partenariat entre le MET et le MIT et Microsoft (qui auraient très bien pu se passer de l'accord du MET et travailler sans le musée), c'est le « label » la marque MET. De même la diffusion des images en *open access* permet de mettre en valeur la marque du MET, de faire savoir au monde entier que le MET existe. La valeur de cette marque se retrouve également dans les opérations de mécénat : elle est importante pour les mécènes.

Q : Du point de vue du visiteur, y a-t-il un risque d'intérêt moindre vis-à-vis du MET au profit de collections universelles en ligne (rassemblant, donc, notamment celles du MET), et de dissolution de la marque de l'institution ?
R : Si l'on considère le MET comme un bâtiment oui. Mais le MET n'est pas seulement un bâtiment, un lieu où on conserve des collections : le MET, ce sont aussi ses collections physiques, et ses collections en ligne. Le risque majeur pour le MET est surtout de devenir moins pertinent s'il n'a pas d'identité en ligne.

Les recherches d'informations se font maintenant sur Google plutôt qu'en bibliothèque, il est donc crucial que les ressources générées par le MET soient disponibles en ligne.
Aujourd'hui, la venue physique de visiteurs dans les murs du musée semble avoir plus d'importance aux yeux des dirigeants que la venue de visiteurs online ; il est crucial de changer les points de vue des directeurs de musées, et des *trustees*, sur ce sujet. L'axe 1 est évident pour les personnels de musée : l'importance du site internet pour générer des visites physiques (informations pratiques). Mais il y a une nécessité de construire le modèle alternatif, celui qui porte en lui la possibilité d'avoir le plus d'impact sur la population, le plus rapidement. Cette nécessité de construire un modèle alternatif peut être illustrée par l'exemple de Netflix, qui à l'origine louait des DVD par la poste, avant de démarrer une autre activité à côté : ces deux activités coexistent toujours aujourd'hui.

Le numérique permet à nos institutions de développer de nouvelles offres, et si nous ne nous saisissons pas de ces opportunités, si nous n'investissons pas ces nouveaux espaces, quelqu'un d'autre le fera à notre place, et les musées risqueront de perdre leur pertinence.

Q : Concernant l'accès à la notoriété, n'y a-t-il pas une crainte que les personnes qui découvrent le site internet viennent moins au musée ? Dans la mesure où ceux qui viennent au musée passent par la billetterie, n'y a-t-il pas un risque de perte de revenus ? Comment sont monétisées les millions de personnes qui viennent sur le site ? Comment ces visites virtuelles sont-elles valorisées ?
R : Aux mécènes, on vend les visiteurs physiques et les visiteurs numériques. Certes, le nombre de visiteurs physiques participe de la valeur du MET. Mais les évaluations d'impact se fait différemment sur les deux pistes de développement. Le MET utilise ses assets pour construire un nouveau public englobant le public numérique : de ce point de vue, l'impact du MET, sa visibilité à travers l'usage qu'en font les utilisateurs numériques, sa portée sont très importants.
Aucune étude ne montre que le libre accès aux collections en ligne ferait diminuer la proportion de visiteurs physiques. Ce serait même peut-être plutôt l'inverse.
Contrairement à Paris, où 90 % des touristes visitent le Louvre, beaucoup de touristes étrangers venant à NY ne visitent pas le MET. Le but d'une présence massive en ligne est que, les touristes ayant connaissance de l'existence de cette institution, ils viennent le visiter. Le fait de savoir qu'un musée

existe quelque part, grâce à son site internet, permet d'augmenter le nombre de visiteurs. Il s'agit en outre de rester adapté aux nouvelles pratiques touristiques : les touristes ont l'habitude de se rendre dans des endroits qui sont connus *parce qu'ils sont connus*. Il faut exploiter ce phénomène pour participer à cette conversation.

Q : Le musée est aussi un espace social et politique, un lieu de pensée ensemble. Comment cela se traduit-il dans le digital ?
R : On ne cherche pas à construire ce type d'expérience dans le digital, car c'est intraduisible dans l'univers numérique. L'expérience est différente en ligne et en physique. On ne peut pas reproduire l'un dans l'autre, il faut donc s'efforcer de créer une expérience en ligne différente de celle que recherchent les visiteurs physiques. Par exemple, nombreux sont les utilisateurs en ligne à fréquenter le site du MET (et des institutions muséale) pour y trouver des informations à la véracité attestée.
La question de l'espace social et politique du musée n'a pas d'équivalent en ligne.

Q : Dans le cadre de l'*open-data* et de la libre utilisation des images, comment créer de la richesse à partir d'un contenu gratuit ?
R : Bill Gates s'est interrogé sur le caractère indéfendable du don d'argent à des musées alors que subsistaient des maladies graves dans le monde. Les œuvres d'art sont avant tout des expressions humaines, et le contenu artistique et scientifique du site internet sont des ressources factuelles, qui ont de la valeur, du sens, et une grande fiabilité scientifique. La question demeure en partie de trouver un moyen de valoriser ce contenu.

Q : On a constaté les importantes différences entre le nombre de vues d'une notice du site du MET et le nombre de vues de la page Wikipédia correspondant. Comment créer un lien de telle façon que les pages Wikipédia (ou autres pages comprenant du contenu du MET) renvoient vers le site du MET ?
R : Concernant les vues de la page Wikipédia, rien ne dit que les utilisateurs ont atteint l'image de l'armure d'Henri VIII. La seule chose certaines est qu'ils ont *a minima* ouvert la page. De même que, pour les utilisateurs de la page du MET, on ne sait pas quelle est leur expérience.
On cherche à renvoyer les gens de Wikipédia vers le site internet du MET, mais cela n'est pas évalué à l'heure actuelle. Le fait que quelqu'un trouve une œuvre qu'il cherche est déjà important.
L'évaluation des clics depuis la page consultée vers la page du MET est importante, de même que la question de savoir combien de personnes consultent la base de données chaque année, car c'est une des données qui permet d'évaluer la valeur du site internet, et de comprendre pourquoi y investir. Une telle évaluation est liée au questionnement sur l'intérêt de l'augmentation du public numérique.
L'augmentation récente du nombre de visiteurs sur le site internet provient sans doute d'un référencement des pages du MET sur d'autres pages plus consultées comme Wikipédia (mais cela n'a pas été évalué à l'heure actuelle).

Le plus important c'est que les personnes trouvent les œuvres qu'elles cherchent sans nécessairement s'intéresser au MET, car ce n'est pas le MET qui intéresse ces utilisateurs, mais le contenu de ses collections.

Q : Au sujet du *thoughtful licensing*, on a compris que la stratégie de présence des œuvres en accès libre était une façon de défendre la marque par rapport à une présence sur internet des œuvres qui n'étaient pas identifiées comme appartenant au « MET » (alors qu'elles faisaient partie de ses collections).
Le MET a-t-il des indicateurs pour suivre l'augmentation de la notoriété de sa marque liée à cette stratégie ? Comment évaluer l'impact de cette stratégie ?

Q : Y a-t-il d'autres choses qui ne sont pas licenciées aujourd'hui et qui ne le seront pas ?
R : La plupart des contenus n'est pas *open access* (essais, vidéos, blogs n'y sont pas) : cela concerne seulement les images.
Les règlementations et lois sur les Copyright n'ont pas suivi le rythme des changements d'internet. Les Creative Commons correspondent mieux aux besoins actuels : ce sont des licences qui correspondent beaucoup mieux aux besoins des musées, à l'heure d'internet, que les anciens systèmes de copyright. Cela permet un traitement beaucoup plus fin des contenus.
Il y a en effet une automatisation du trafic internet. Environ 65 % du trafic sur le site du MET provient de Google, qui créé ses réponses avec des algorithmes brassant les résultats : si le © est présent sur une image, Google passe son chemin et ne sélectionne pas l'image dans les résultats proposés à l'utilisateur, ce qui conduit à une invisibilisation des images des musées. Aujourd'hui, ces algorithmes cherchent les Licences Creative Commons (cela est prévu dans l'algorithme). L'utilisation d'une licence CC permet donc d'augmenter la visibilité online, avec une valeur permanente pour le musée.
Les licences Creative Commons ont plusieurs niveaux ; le niveau 0, choisi par le MET pour les images de sa collection en ligne ne nécessite pas de citer la source de l'image (plus simple pour l'utilisateur), mais le MET a inscrit sa propriété dans les métadonnées de l'image. La licence qui interdit simplement l'usage commercial de l'image est sans doute celle qui correspond le mieux aux missions des musées.
Il est important que chaque contenu publié en ligne par un musée soit associé à une licence Creative Commons appropriée. Il faut formuler les contenus de manière qui corresponde au fonctionnement actuel d'internet : on ne peut pas subir le digital, il faut y participer activement pour ne pas devenir obsolète.