

RETOURS D'EXPERIENCE – UN PROJET PILOTE NUMÉRIQUE AU DOMAINE & MUSÉE ROYAL DE MARIEMONT

KATHLEEN LOUW, GESTIONNAIRE DE DOSSIERS EUROPÉENS ET FINANCIERS, DOMAINE & MUSÉE ROYAL DE MARIEMONT

Dans un monde où l'accélération technologique opère une transformation radicale de notre société et génère une compétition accrue entre opérateurs de tout type, comment définir, accélérer, structurer, financer la transition numérique d'un musée ? Tel fut l'enjeu du projet pilote européen **MARIEMONT 3D: VERS UNE NOUVELLE APPROCHE USAGER ET EXPÉRIENCE VISITEUR** qui a plongé les équipes du Domaine et Musée royal de Mariemont dans un exercice pratique et exigeant d'intégration de technologies et réflexion numériques dans sa mission de conservation et valorisation des collections. Ce projet (mené de novembre 2022 à septembre 2023), se rajoutait à d'autres initiatives numériques du Musée, passées ou en cours, parfois disparates, par exemple des expérimentations avec diverses technologies numériques dans les expositions temporaires (mapping, VR, jeux, etc.), l'intégration de la GED (gestion électronique des documents) dans la gestion administrative du Musée, et la refonte de son site internet. Mais il offrait la particularité d'un accompagnement européen spécialement conçu pour musées de petite ou moyenne taille en vue de booster leur transition numérique.

Le consortium européen DOORS – Incubateur digital pour les Musées (programme de recherche et innovation Horizon 2020 mené par *Ars Electronica*) a ainsi encadré pendant près d'un an 20 petits et moyens musées européens, dont le Domaine et Musée royal de Mariemont (seule institution belge retenue). L'équipe DOORS a promu une **approche résolument holistique**, encourageant le développement du numérique en tandem avec l'écoute des publics, ainsi qu'une stratégie numérique flexible et exponentielle fondée sur **l'innovation et le design thinking**, principes essentiels pour la compétitivité de l'offre muséale.

Le projet pilote de Mariemont s'est donc décliné selon **trois axes** :

UNE NOUVELLE APP

En partenariat avec la firme **Hovertone** (Mons), l'équipe transversale du Musée a imaginé un **prototype de nouvelle expérience numérique interactive dans les collections, pour un public difficile à capter, les jeunes et les publics du domaine**. A partir de cette problématique, et d'un lot de scans 3D inutilisés d'œuvres emblématiques des collections, les équipes ont appliqué les principes de design thinking pour concevoir une application interactive, permettant de donner vie à des objets de collections permanentes. L'application comportait également un questionnaire de retour, y compris sur l'intégration du numérique dans l'expérience muséale à Mariemont en général.



Annnonce du prototype. Design par Andy Simon. © Musée royal de Mariemont

Avec « Portes du Passé », une application à télécharger plonge le visiteur dans un jeu d'énigmes lui permettant de « ré-animer » certains objets et leur histoire, pour découvrir en chemin les arts de la table en Chine impériale, les divinités du monde romain et grec, et les rituels funéraires égyptiens ! Voir ce Reportage TV

Selon Nicolas D'Alessandro, cofondateur et directeur créatif de Hovertone, l'agence spécialisée dans la conception d'expériences interactives muséales et qui a développé l'application : *« Nous vivons dans un monde où les innovations technologiques sont omniprésentes et semblent s'accélérer. Nous vivons effectivement des temps très intéressants sur le plan de l'innovation, et ces temps soulèvent de nombreuses questions. Dans ce projet très inspirant avec Mariemont, il nous est apparu important, d'une part, de se réappropriier ces révolutions numériques, de les démystifier et de les replacer dans leur contexte. D'autre part, il nous a paru crucial et nécessaire de recentrer la réflexion, la conception et la réalisation du projet sur les usages, l'expérience des visiteurs confrontés à ces collections d'objets et les histoires qu'ils recèlent. Dans cette élaboration, nous avons surtout cherché à utiliser la technologie comme un moyen et non comme une fin en soi, comme un vecteur pour susciter la curiosité des visiteurs, pour attirer de nouveaux publics, pour donner corps à des histoires qui rapprochent contenus et publics. »*

L'expérience a plu aux visiteurs, bien que des problèmes de compatibilité de l'application avec certains smartphones et certains pays de playstore n'aient pu être évités. Il s'agit là d'un aspect compliqué d'applications utilisées pour des usages relativement intensifs (images, av etc.), à bien cerner. Des discussions sont en cours sur le développement d'une version finale.

L'ÉCOUTE DE L'ÉCOSYSTÈME DE MARIEMONT

Entre mai et septembre 2023, Mariemont a organisé six séances de consultation (24 heures au total) avec une trentaine de représentants bénévoles de notre écosystème sous la devise « Revitalisons ensemble le domaine et Musée royal de Mariemont ». L'objectif était de dégager des pistes de développement qui répondent aux besoins des visiteurs et aux critères du musée durable par rapport au rôle culturel mais aussi social et économique du musée dans son territoire.



Word Cloud « Ce qui me fait venir au Musée et Domaine de Mariemont » 27 mai 2023. Copyright Musée royal de Mariemont/ Metamorphosis Consulting.

Philippe Drouillon, de la firme **Metamorphosis Consulting** (Nivelles), spécialiste du changement vers des organisations et territoires à impacts positifs, a accompagné le musée dans ces consultations : *« Mobiliser l'intelligence collective des amoureux.euses du musée, des voisins.e.s, des parties prenantes locales pour envisager le futur du Musée de Mariemont, quelle belle initiative ! Stimulé.e.s par leur attachement au Musée et au domaine, un panel constitué de 30 citoyen.ne.s ont mis en commun leur expérience d'usage et leurs expertises pour envisager le futur d'un lieu auquel iels tiennent tant. »*

Et le résultat est épatant. 40 propositions transformées en autant de projets CONCRETS co-construits, bonifiés et affinés par les participants.e.s. Des projets qui seront mis à l'épreuve - constructive - des décideurs afin de les rendre encore + tangibles, envisageables et faisables.

En parallèle, un panel « génération Z » pour réaliser un exercice similaire et ainsi capturer leurs propositions avec un même objectif : un « bouquet » de projets concrets et envisageables.

Cette initiative originale démontre es valeurs ajoutées qui sont générées lorsque l'on fait confiance à un panel de citoyen.ne.s / usager.e.s pour faire émerger, co-concevoir, co-construire des futurs souhaitables pour un lieu aussi emblématique et singulier que le Domaine-Musée de Mariemont. »

Une **quinzaine de propositions** finales visent concrètement à développer **l'attractivité, l'accès, l'expérience visiteur, et l'écosystème du Domaine et Musée de Mariemont**. Elles concernent la gestion du domaine, ses infrastructures, la communication, la médiation culturelle, l'environnement et la maintenance du domaine, son possible rôle de tiers-

lieu, et la mobilité. L'autonomisation des visiteurs et l'intégration du numérique en font partie. Les propositions sont classées par **faisabilité, impact et coût**. Elles reflètent des attentes et sont innovantes, par exemple : une coopérative de bénévoles, des zones de pose confortables avec dispositifs de « creuse numérique » sur les collections visitées, une navette électrique desservant les musées entre les gares de La Louvière et Binche, des jardins partagés. Ces propositions sont particulièrement pertinentes à l'aube du grand projet de revitalisation du domaine de Mariemont.

Comme la direction du Musée s'était engagée à constituer un **comité citoyen permanent** à l'issue de cet exercice, pour l'accompagner dans le processus de revitalisation, le groupe de l'écosystème a donc aussi réfléchi aux mission, composition et organisation idéales de ce comité, qui verra sans doute le jour pour 2024.

L'équipe de médiation culturelle poursuivra cet important exercice d'engagement des publics avec, en plus des enquêtes de satisfaction qui sont déjà routine, un projet de collaboration entre Mariemont et l'Observatoire des Politiques Culturelles de la Fédération Wallonie-Bruxelles (OPC) pour une **analyse quantitative des publics du domaine de Mariemont**. En effet, ce public dont on ne sait pas grand-chose sauf qu'il tend à ne pas rentrer dans le musée, est important à cerner. Qui est-il, quels sont ses besoins, intérêts, maturité et appétit culturels et numériques ? Cette recherche rencontre une des priorités de l'OPC : mieux comprendre le phénomène de « publics non-acquis » (ceux qui ne répondent pas à l'offre culturelle).



« Cerveau d'intelligence collective »
© www.superminddesign.com

UNE STRATEGIE NUMERIQUE

Afin de définir une stratégie numérique à long terme, le Musée a consulté des experts de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Avec eux, nous avons analysé l'architecture des Métiers à Mariemont afin de dégager les zones d'opportunités pour des améliorations IT ; identifié quatre piliers stratégiques à développer continuellement – Usagers, Collaborateurs, Data, Ressources – ; calculé un benchmark annuel en fonds propres pour couvrir des développements numériques nécessaires ; et défini le profil de « talent numérique » qui pourrait stimuler l'innovation dans tous les domaines numériques au Musée dans le futur.

Parmi les enjeux importants soulevés : l'innovation, l'impact, et les « business capabilities » du Musée, qui se traduisent par ses capacités d'atteindre des objectifs selon une combinaison optimale de personnel, processus et technologie. Cette conscientisation arrive à point, alors que le Musée initie cet automne une discussion interne d'actualisation de ses missions, à laquelle idéalement s'intègre une stratégie numérique exponentielle et agile, basée sur la création de valeur, la coopération et la communication.

Le Musée a également organisé un brainstorming entre conservateurs et médiateurs, avec la participation experte de Hovertone, pour rassembler de manière cohérente les idées de « story-telling numérique » à développer dans les années à venir, qui puissent rendre accessibles et vivantes les sept collections du Musée royal de Mariemont et les 500 ans d'histoire européenne du Domaine. Cet exercice servira directement au remaniement des collections prévu prochainement.

Selon Oliver Schneider, Directeur général adjoint Transition vers le numérique pour la Fédération Wallonie-Bruxelles : *« Un Musée comme celui de Mariemont est particulièrement exposé aux enjeux de la transformation numérique. Comme toute administration publique, cette institution est bien entendu confrontée aux enjeux classiques du monde digital : développement des compétences et de la culture numériques, digitalisation des processus, explosion des données, intégration des nouveaux canaux digitaux, soutenus par l'IA, pour interagir avec ses publics cibles ou pour mieux collaborer en interne. Mais, plus fondamentalement, le numérique interroge profondément la manière de concevoir les finalités et les services d'un musée au 21^e siècle. Face à ces inconnues, une politique d'innovation continue et probablement radicale est indispensable. Insuffler cette dynamique sans perdre la cohésion entre les acteurs est un défi historique pour une institution publique. J'ai toutefois pu constater la grande motivation des collaborateurs de Mariemont à repenser*



leur futur. Le projet DOORS est un pas important dans leur prise de conscience de ces enjeux à travers l'expérimentation et une approche pragmatique. »

Un fait intéressant confirme la vitesse de l'accélération du changement numérique de notre monde: dans l'espace des 7-8 mois de collaboration avec la firme Hovertone, celle-ci a grandi de 5 nouveaux collaborateurs engagés.

EN CONCLUSION

Pour le **Domaine et Musée royal de Mariemont**, ce petit projet pilote (de 27.000 €) a engendré un **impact** certain. Grâce au travail collectif et transversal mené, les nouvelles méthodologies expérimentées, et le soutien structuré des spécialistes du lead européen, des **changements positifs sont amorcés**: une déconstruction de certains aprioris par rapport au numérique dans la médiation muséale notamment; une meilleure compréhension et confiance par rapport aux enjeux et solutions numériques, nous permettant notamment de plus facilement répondre à des appels à projets; après le prototypage en salle, une bonne préparation pour envisager tout dispositif définitif (nos collaborations futures avec des boîtes de production numériques ne s'en trouveront que plus fructueuses); une priorisation du numérique à l'agenda et dans le budget institutionnel; une introduction à la méthodologie porteuse du « design thinking » et le recours à l'essai, appliqués en interne et/ou avec des parties prenantes externes; des nouveaux modes de consultation avec ses publics; un nouveau comité citoyen d'accompagnement; un rapprochement des objectifs NWOW (New Way of Working), l'un des chantiers du contrat d'administration du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles pour 2020-2025, dont l'un des trois axes (après les espaces de travail et le management) est le numérique. Enfin, le Musée s'est doté d'un nouveau réseau européen de musées-collègues, d'experts, donnant accès aux bonnes pratiques numériques en Europe.

Tout ne fut pas toujours facile. L'investissement en temps, aussi bien du côté du musée (conservateurs, médiateurs, techniciens) que chez le prestataire externe, fut important et pas toujours précisément estimable en amont. La présence, parmi le personnel du Musée, de collègues compétents en techniques et équipements son/image s'est avérée essentielle. Les obstacles de la langue (un projet européen mené en anglais dans une institution en Wallonie) et les obstacles techniques (compatibilités de l'application) ne furent pas négligeables.

Mais à terme, il est clair que **l'appropriation continue et transversale de technologies numériques permet au Musée de mieux fonctionner comme institution et mieux jouer son rôle de pilier de culture, de recherche, d'apprentissage, de développement et de bien-être pour ses parties prenantes et son territoire.**

Pour le **consortium européen DOORS** qui accompagnait les 20 projets pilotes sélectionnés, ce projet a permis de mieux **définir, pour les appels à projets futurs de la commission européenne, les enjeux et besoins des musées en matière de transition numérique.** La structure et philosophie du projet, les experts impliqués, les résultats et témoignages des 20 bénéficiaires ont été rassemblés dans une publication *Breaking the Digital Ceiling*, source d'inspiration à plus d'un titre. A été remarqué d'ailleurs le réel besoin d'études de cas de projets numériques muséaux passés, avec des données quantitatives et qualitatives.

Note:

Le partage d'informations et l'entraide entre opérateurs culturels étant une des valeurs du projet DOORS, le Musée de Mariemont a déjà partagé son expérience avec les musées du Centre (réseau P.A.R.C.) et se tient disponible pour répondre à des questions de tout musée curieux d'entreprendre un projet similaire, voire collaborer dans une initiative numérique commune.

Remerciements: DOORS, Hovertone, Metamorphosis Consulting, Fédération Wallonie Bruxelles et sa cellule Innovation
Les équipes de Mariemont, Les voisins

Pour en savoir plus... <http://www.musee-mariemont.be/index.php?id=doors-mariemont>