

# Nouveaux modèles économiques dans les musées : pourquoi et comment commercialiser des dispositifs numériques ?

Par Scarlett GRECO

Cheffe de service à Paris Musées

L'augmentation de l'utilisation d'outils numériques payants, dans une société de plus en plus connectée, questionne la production de supports numériques au sein des musées français. Les musées dessinent de nouvelles perspectives de dialogue avec les acteurs privés, recherchent de nouveaux moyens de monétisations, mais le phénomène est lent et les recettes disparates. Quels sont ces nouveaux formats numériques ? Comment et pourquoi la commercialisation d'outils numériques est-elle contrastée d'un musée à un autre ? Quel rôle joue le ministère de la Culture et les publics dans ce phénomène ? Sur quelles routes existantes le musée pourrait-il s'engager pour inspirer en son sein la commercialisation de produits et expériences numériques basés sur ses collections ? Cet article répond aux questions à travers quatre approches : structurelles, administratives, comportementales et sectorielles.

## INTRODUCTION : NOUVEAUX FORMATS NUMÉRIQUES, NOUVELLES MONÉTISATIONS

Semblable à l'évolution de nos quotidiens, le numérique s'est progressivement frayé une place dans les collections permanentes et expositions temporaires des musées. Leurs existences en ligne se sont accrues. Plus éloigné à présent du modèle de « musée-temple », le musée a construit un dialogue avec son audience. Il utilise de nouveaux canaux de communication et ose éditorialiser de nouveaux regards sur les collections et sur les œuvres. Le support numérique peut constituer une source de recettes directe ou indirecte pour les musées. Au musée, il enrichit les parcours (majoritairement payants) des expositions et collections permanentes à l'appui d'animations, sonorisations, projections, dispositifs tactiles, applications mobiles. Le musée tend à proposer une expérience complète « physique-numérique », personnalisée, et attractive de ses collections. En ligne, il est l'outil de récolte des recettes (financements participatifs), la monnaie d'achat des jetons non fongibles (NFT). Il est aussi support d'accès aux contenus payants tels que les vidéos à la demande (Catacombes de Paris), les cours en ligne payants (Les Paris de l'Art au Petit Palais), et les visites virtuelles payantes (Centre des Monuments Nationaux). Hors les murs, le numérique incarne la collection, il la fait voyager et rencontrer un nouveau public souvent éloigné (MNHN). L'exposition numérique se pare alors de l'adjectif d'immersive. Ce terme est défini par un « état psychologique dans lequel l'utilisateur plonge et perd légèrement conscience de sa réalité physique » dans le dernier

glossaire des technologies numériques d’immersion de l’OCIM<sup>1</sup>. Attisant donc la curiosité d’un visiteur en quête expérientielle physico-numérique, ce qualificatif est utilisé tant par les Établissements Publics Administratifs (« Plongée immersive avec les baleines » au Palais de la Porte Dorée) que pour nommer des Établissements Publics à Caractère Industriel et Commercial (Grand Palais Immersif).

## DYNAMIQUES PUBLIQUES

Le musée – qu’il soit associatif, départemental, municipal ou national – doit inventer son modèle en adhérant à des économies existantes. Les plans d’investissement d’avenir de l’État s’inscrivent dans cette dynamique. La subvention France Relance PIA4<sup>2</sup>, appliquée à la numérisation du patrimoine par exemple, vise « les entreprises de toutes tailles (y compris les TPE et PME), mais également les établissements publics culturels et les associations » pour construire des « projets présentant une perspective de rentabilité ou de pérennité financière ». Quelle que soit la taille des entreprises, l’association public-privé permet au musée de trouver les moyens techniques et de diffusion qui manquent à sa structure. Le Centre des Monuments Nationaux, lauréat « PIA4 » par exemple, expérimente(ra) un modèle économique avec trois acteurs privés<sup>3</sup> entre 2022 et 2025. Ce programme vise à analyser toutes les possibilités d’exploitation et de diffusion (dont commerciales) des représentations numériques des monuments français. Le caractère répliquable des projets numériques constitue un socle pour le développement de modèles économiques pérennes au sein des institutions culturelles.

Le ministère de la Culture analyse la maturité numérique des EPA<sup>4</sup> et accompagne les réflexions de mise en œuvre de nouveaux modèles économiques. Il prend part, avec les musées nationaux, aux discussions avec des producteurs et associations de producteurs. PXN, par exemple, regroupe des producteurs et productrices « de nouveaux médias indépendants qui œuvrent à la mutation numérique des industries culturelles et créatives françaises »<sup>5</sup>. Pour déployer de nouvelles formes de partenariats et de recettes, il faudrait repenser la collaboration entre les producteurs et les musées afin que le déséquilibre d’aujourd’hui s’estompe. En effet, d’un côté, nous avons des musées riches de contenus et de propriétés intellectuelles, mais sans expertise en matière de diffusion et de distribution. De l’autre, des producteurs diffuseurs et auteurs autonomes dont le statut de leurs productions numériques n’est pas – ou ne peut pas être – systématiquement reconnu contractuellement par l’institution culturelle.

L’EPA n’est pas en mesure de se rapprocher du modèle économique des centres d’arts numériques. Son rôle premier n’est pas de produire et commercialiser des biens et des services. Sa mission de service public est de conserver, de diffuser, de faire connaître.

L’absence de pôles dédiés aux projets innovants et d’expertises internes liés à l’exploitation audiovisuelle constitue un frein au développement de nouvelles expériences qui pourraient être monétisées.

<sup>1</sup> La lettre, OCIM n°205/ 2023, dossier conversations immersives.

<sup>2</sup> Quatre dispositifs lancés et dotés de dix milliards chacun, <https://www.culture.gouv.fr/Presse/Communique-de-presse/France-Relance-lancement-de-quatre-dispositifs-des-investissements-d-avenir-pour-accompagner-les-transitions-numerique-et-ecologique-des-industri>

<sup>3</sup> My Tour Live, MIRA et Mazedia, <https://www.monuments-nationaux.fr/innovation/pia4-cmn-numerique>

<sup>4</sup> <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Innovation-numerique/Strategie-numerique-culturelle>

<sup>5</sup> <https://www.pxn.fr/>

Lorsque ces expertises sont réunies, l'équilibre financier d'une expérience *in situ* est mis à rude épreuve par les coûts d'externalisation de production et d'exploitation (ressources humaines en charge d'assurer le bon déroulement de la rencontre entre le visiteur et l'expérience numérique payée). Les expériences numériques hors les murs payantes sortent davantage vainqueurs, bien que le musée ne puisse difficilement les réaliser en complète autonomie. Si l'activité de pilotage de projet peut être incluse dans l'organigramme du musée, c'est l'externalisation de la production technique quasi systématique et la collaboration avec des partenaires de diffusion qui complètent le projet et assurent son succès, mais qui alourdissent considérablement les coûts. Les itinérances de ces dispositifs payants permettent, avec du temps, de rentabiliser, voire de générer des recettes. Ce fut le cas du projet « Virtually Versailles » (exposition virtuelle composée majoritairement de projections et de dispositifs interactifs des châteaux de Versailles et de Trianon) itinérant en Chine en passant par les (premières) villes de Hong Kong, Singapour et Shanghai pour une moyenne de 70 000 visiteurs par ville.

### INADÉQUATION DES OFFRES PAYANTES AVEC LE PUBLIC ET PERCEPTION DU SERVICE PUBLIC

Le numérique est perçu comme un moyen de toucher de nouveaux publics. Le format choisi doit être en adéquation avec le public visé. Cependant, ce dispositif numérique doit d'abord accompagner les visiteurs familiers des lieux culturels. Concevoir des outils numériques pour élargir son public peut – sans campagnes coûteuses de communication – être un cuisant échec. Le musée doit donc déployer de nouveaux modèles économiques à l'appui du numérique sans omettre qu'il doit répondre aux besoins de visiteurs existants.

Parallèlement, la gratuité dans les musées municipaux développe la fréquentation (cas des musées de Reims par exemple depuis 2023). Pour autant, elle n'habitue pas le visiteur à payer pour un service supplémentaire dans l'enceinte du musée. La perception du service public « gratuit » par le visiteur affecte les intentions d'achat. Prenons les exemples de produits numériques culturels à haute tarification (au-delà de 20 € l'expérience de dix minutes) dans une exposition diffusée par un opérateur privé (« Ramsès & l'or des pharaons » par exemple). Attiré par un thème *blockbuster*, porté à la connaissance du futur visiteur par une large campagne de communication, à l'appui d'une billetterie en ligne aussi professionnelle qu'une billetterie de spectacles, le visiteur est conditionné pour dépenser une somme conséquente pour un produit numérique en réalité virtuelle (20 € les dix minutes, ou un audioguide à 8 € en supplément d'une visite d'exposition à 22 €). La clarté de la billetterie joue un rôle important dans le processus d'achat. Le visiteur sera conditionné à payer un montant à la vue de l'ergonomie d'un site internet. Les opérateurs privés offrant des spectacles (immersifs, concerts, par exemple) l'ont compris. L'outil qui accompagne l'achat d'un produit numérique doit être solide, fiable et traduire le professionnalisme numérique dont le musée fera preuve auprès du visiteur lors de l'expérience numérique payée. Il ne suffit donc pas à un musée de décider d'une mise en paiement d'un de ses services (application mobile, expérience de visite virtuelle, etc.), mais de construire l'ensemble de l'écosystème numérique qui entoure l'offre proposée : signalétique *in situ*, médiation humaine (internalisée ou externalisée), communication aux agents, etc.

L'élasticité-prix impacte peu la vente en nombre des musées nationaux, voire pas du tout pour les musées français les plus fréquentés. C'est majoritairement le pouvoir d'achat qui conditionne l'intention d'achat. Dans un contexte d'inflation, la vente d'expériences numériques en supplément d'un billet devient par conséquent de plus en plus difficile à opérer en guichet. Pourtant, le coût « supplément » (expérience numérique non incluse dans le billet) est largement pratiqué, notamment pour couvrir les frais de médiateurs numériques sans augmenter drastiquement le coût du billet d'entrée du musée. La capacité du musée à proposer commercialement une visite rare et expérientielle (à travers des

médiateurs humains sur le lieu) concourt au succès de l'expérience numérique augmentée et individuelle (sans que cette activité soit une source notable de recettes au vu des coûts humains).

Au sein du musée, l'outil numérique est maladroitement perçu comme une opportunité majeure de renfort de recettes. Face aux dépenses qu'il engendre, il est plus aisé de remarquer sa performance dans son rôle d'accompagnement des missions musée de France : rendre accessibles les collections et mettre en œuvre des actions visant à assurer l'accès de la culture à tous. Sa capacité à impliquer plusieurs sens (ouïe, vue par exemple) le rend particulièrement fructueux pour la mission de transmission de la connaissance. En revanche, l'installation d'une médiation numérique au sein des musées est un argument de négociation auprès des mécènes. Les perspectives de déploiements numériques au sein des musées amènent indirectement des perspectives de recettes propres au musée, sans que le portefeuille visiteur ne soit impliqué dans cette transaction.

## DÉPLOYER DE NOUVEAUX MODÈLES (PUBLICS) ET S'INSPIRER DE SECTEURS (PRIVÉS) FRUCTUEUX

Des partenaires privés – dont la production et la commercialisation constituent le corps de métier – manœuvrent au sein d'une économie de la rentabilité qui peut inspirer à l'avenir le musée (*streaming* à la demande, diffuseurs d'expériences immersives, itinérances d'exposition intégralement numériques). Dans le secteur de la production audiovisuelle (films, documentaires), le projet ne peut être construit sans un plan de rentabilité et de diffusion vérifié. À cet effet, un plan de production audiovisuel fixe plusieurs durées, pays et formats de narration. Parallèlement, le contrat de coproduction prévoit une rémunération proportionnelle à l'investissement matériel, intellectuel et financier des parties.

Dans le secteur patrimonial, les musées conçoivent peu les projets numériques comme un point de départ au déploiement d'une multitude de formats, de diffuseurs et de publics. La rentabilité des numérisations patrimoniales continue (commence) à être étudiée, nous l'avons abordé précédemment avec l'exemple du Centre des Monuments Nationaux. Elle doit être suivie d'une évolution des services de la production audiovisuelle des musées ; c'est le cas du musée d'Orsay ayant intégré en 2023 un chef de projet innovant au sein du pôle dédié aux productions et coproductions audiovisuelles.

Quant à la forme administrative, plusieurs types de contractualisations ont été expérimentés par les musées français et continuent de l'être. Le contrat de partenariat (avec les producteurs et diffuseurs) permet un partage de recettes, mais dans le cas de la création numérique, il est préférablement limité à un engagement de 40 000 €, ce qui réduit la marge de négociation et la part du musée. Le contrat de coproduction (Museum National d'Histoire Naturelle par exemple) offre au musée la plus large liberté de narration, d'exploitation et de diffusion. Il présente néanmoins le défaut majeur du partage des risques entre les coproducteurs (dont le musée). Quant au contrat de concession, sans partage de risques pour l'établissement public, il limite la co-construction avec le partenaire voire même la pleine orientation de la commande par le musée (fournir un propos qui soit en adéquation avec l'expertise scientifique du musée et les orientations de l'établissement). Plusieurs formats existent donc, et peuvent être utilisés par l'EPA, en vue de diffuser et commercialiser des contenus portant sur ses collections. Pour concourir au développement de nouvelles recettes, il n'apparaît pas nécessaire de réinventer de nouveaux formats de contrats, mais de créer des méthodes et manières de les employer, de se les approprier et de les faire correspondre à la mission de service public du musée.

Sur cet aspect, l'établissement public Paris Musées expérimente<sup>6</sup> une nouvelle méthode, de conception de projets numériques commercialisables, à travers la mise en œuvre d'un appel à manifestation d'intérêt<sup>7</sup>. Cette initiative permet à l'établissement de récolter des propositions innovantes (de projets numériques) à financer et à commercialiser, en provenance de sociétés œuvrant dans un secteur marchand. L'intérêt escompté est d'assurer la concordance des axes administratifs (démarche soumise aux règles de la commande publique), financiers (développements des recettes en incluant dès les prémices du projet des diffuseurs) et stratégiques (émergence de projets innovants, construction d'une offre de médiation pour les publics, diffusion des collections).

À l'instar d'une entreprise qui se doit de connaître son client, les musées ont mené des initiatives de croisements massifs de données (analyse par croisement de plusieurs provenances) pour mieux connaître les publics des musées et leurs attentes. Ces analyses peuvent servir au déploiement de nouveaux modèles économiques dans l'enceinte du musée. La mobilisation d'une équipe pour la récolte de ces données est pertinente au musée si l'analyse est croisée avec les expertises et les données des services opérationnels (médiation et déploiement économique). Le positionnement des services au sein de l'organigramme d'un musée (appartenance à une direction, ou une direction générale) est important à considérer dans une dynamique de commercialisation des contenus d'un musée, tout comme la construction d'un cadre d'entreprise favorisant les interactions humaines (ce que les dernières années ne nous ont pas épargné).

## CONCLUSION

Rares sont les Établissements Publics Administratifs parés du rôle de producteur et de diffuseur d'expériences immersives. Le développement du numérique devrait être un choix d'établissement et apparaître dans le Projet Scientifique et Culturel (PSC) comme un support de médiation prioritaire. Il parviendrait alors à développer la fréquentation, à toucher un public éloigné et/ou empêché et donc à augmenter les ressources propres de l'institution. Au vu d'un ensemble conséquent de paramètres qui doivent simultanément se rencontrer, force est de constater un phénomène de mutation très disparate. Du succès majeur de certaines expériences numériques (et modèles économiques) chez quelques-uns, à l'absence totale de numérique chez d'autres, les musées naviguent dans un océan de contraintes. Tel un guide (de randonnée), la médiation numérique recherche le cadre présentant le plus d'opportunités pour satisfaire le public (les marcheurs) dans les plus hautes conditions de respect des missions du musée (la nature). Le musée devra continuer d'expérimenter de nouveaux chemins de co-création et co-réalisation avec des sociétés externes, sans omettre de questionner la pertinence de la dimension numérique de ses projets face aux enjeux de sobriété numérique et d'évaluer de nouveaux modèles économiques en correspondance avec de nouveaux modèles écologiques.

---

<sup>6</sup> L'établissement public administratif Paris Musées (réunissant les 12 musées et 2 sites patrimoniaux de la Ville de Paris) a fait le choix, dès sa création en 2013, de construire une stratégie numérique qui se nourrit de l'expérimentation : essayer, adapter mais aussi savoir abandonner et requestionner.

<sup>7</sup> L'appel à manifestation d'intérêt « Approches numériques innovantes et immersives sur le thème de l'Histoire de Paris à l'appui des collections des musées de la Ville de Paris » a pour objectif de permettre aux sociétés de manifester leur intérêt et leur créativité sur le thème de l'Histoire de Paris et d'élaborer les outils contractuels pertinents pour faire émerger des projets innovants à partir des collections et au sein de l'Établissement Public Paris Musées, <https://www.parismusees.paris.fr/fr/AMI>