



www.ichim.org

Les institutions culturelles et le numérique
Cultural institutions and digital technology

École du Louvre
8 - 12 septembre 2003

**NAISSANCE DU PROJET CIM@ISE DE REFONTE
DU SITE INTERNET DU LOUVRE**

**Myriam Prot - Service Internet du Musée du Louvre,
France.**

« Acte publié avec le soutien de la Mission Recherche et Technologies
du Ministère de la Culture et de la Communication »

Résumé

« Qu'est-ce qui fera que votre site Internet sera différent d'un autre site de musée ? ». Le projet de refonte du site Internet du musée du Louvre a commencé fin 2000 et sera visible en ligne fin 2004. Au cœur des quatre ans d'une grande aventure organisationnelle, quelles sont les étapes marquantes de la genèse d'un projet qui cherche avant tout à offrir aux internautes une expérience originale, complémentaire du musée réel ? L'exposé développe tout particulièrement les réponses spécifiques que le musée a apportées à trois questions clés : un site Internet, pour quoi faire ? Avec quel financement ? Avec quels contributeurs ?

Mots clés : Stratégie. Conduite de projet. Organisation. Politique culturelle. Financement. Mécénat.

Introduction

« Qu'est-ce qui fera que votre site Internet sera différent d'un autre site de musée ? ». C'est la question que me pose, en toute courtoisie, une universitaire canadienne de passage au Louvre pour ses recherches. Je ne sais pas y répondre derechef. Cette question demande une légère prise de recul. Ma réponse s'articule d'abord autour d'une longue description de la centaine de services qui composent l'offre que nous soumettrons au public dès la fin de 2004. Puis je réalise que plus encore que ses services, c'est la naissance de ce projet et les ferments qui l'aident à grandir aujourd'hui, qui garantissent l'originalité de ses objectifs. Et c'est cette genèse encore, commencée en 2000, qui nous permet d'espérer élaborer non pas un site, mais LE site Internet du musée du Louvre, celui qui incarne une institution bien précise, ses richesses propres, ses métiers, divers, ses visages, innombrables.

Le site sur lequel une équipe dévouée travaille depuis de nombreux mois ne sera pas disponible en ligne avant la fin de l'année prochaine. Cette présentation n'introduit donc ni site ni maquette. En revanche, elle s'attache à décrire l'aventure organisationnelle que nous vivons, et ce en développant et partageant les réponses personnelles que le musée

apporte à trois questions clés : un site Internet, pour quoi faire ? Avec quel financement ? Avec quels contributeurs ?

Un site internet, pour quoi faire ?

Le site www.louvre.fr repris à un «pirate» en 1995

Le premier site du Louvre, www.louvre.fr, naît en 1995. Les circonstances mêmes de sa mise en ligne en font un produit inattendu dans la politique culturelle du Louvre. Le nom de domaine du Louvre est «repris» à un étudiant d'une école d'ingénieur, «cybersquatter» qui s'en est emparé pour en faire un site personnel. La récupération du nom conduit naturellement à la création d'un site. Ce site, en 1995, fait figure de pionnier dans le monde des musées. Composé de pages statiques en html, il n'en propose pas moins une excellente vitrine du musée, permettant à la fois d'obtenir des informations pratiques sur la visite, et de parcourir une sélection d'œuvres assorties de leur photographie.

Un site géré par une équipe de pionniers en interne

Ce site Internet est rattaché au service informatique qui fait appel aux services d'un webmaster à mi-temps pour créer un design cohérent avec l'image du musée. Ce site est alimenté grâce aux efforts d'une équipe de contributeurs appartenant à des services différents. Chacun de ces contributeurs se forme aux outils d'édition html, permettant ainsi au site de grandir au fur et à mesure de ses nouvelles versions, proposant une information toujours plus détaillée sur le musée. Ces volontaires contribuent néanmoins au site en plus de leurs fonctions propres au sein de leur service.

Une crise de croissance en 2000

La croissance importante du site, malgré un budget très limité, rend l'organisation de plus en plus instable : les contributeurs ne peuvent répondre à la demande d'un public qui atteint en 2000 six millions de visites. Ce chiffre de fréquentation du site est un signal d'alarme symbolique : il rejoint le nombre de visites annuelles dans le musée réel. Le site Internet devient un enjeu majeur pour la politique des publics du musée. Sa gestion,

presque sans budget, sans entité organisationnelle dédiée, s'avère une limite à son développement. Il est, en quelque sorte, victime de son succès et vit une crise de croissance.

Une prise de recul avec un partenaire extérieur

Au cours de l'année 2000, un partenaire externe, en relation avec le musée depuis plusieurs années pour conclure un accord de mécénat, se propose d'intervenir sur la question. Il s'agit d'un cabinet de conseil, particulièrement connu dans le domaine informatique, qui porte alors le nom d'Andersen Consulting (aujourd'hui Accenture). Après discussion avec le musée, c'est une forme très particulière de mécénat qui est mise en place : un mécénat de compétence. En pratique, cela signifiait que ce cabinet propose ses services de conseil gratuitement. En l'occurrence, une équipe allant jusqu'à une dizaine de consultants réalise, entre septembre 2000 et mai 2001, une étude d'opportunité pour le musée.

Inscrire la réflexion dans la politique culturelle et de communication du musée

L'équipe de consultants est panachée de consultants français en stratégie, qui doivent établir les opportunités du Louvre sur Internet, son positionnement, ses atouts, etc, et de consultants italiens, ayant récemment travaillé sur un projet semblable à la Scala de Milan, qui apportent une expertise plus technique. L'objectif de cette équipe est, à la demande du musée, de proposer d'une part des préconisations sur les contenus qui composeront un nouveau site du musée, et d'autre part un plan d'action pour leur mise en œuvre. Il est alors indispensable, avant d'envisager une telle remise à plat, de se reposer la question du pourquoi. Pourquoi un autre site Internet ? Dans quelle politique du musée s'inscrira-t-il ? C'est seulement une fois que ces objectifs seront définis que l'on pourra apprécier la pertinence des recommandations. Il est décidé que cette réflexion sera menée par un groupe pluridisciplinaire, composé d'un représentant de la communication, d'un représentant du service culturel, d'un représentant du service informatique, et de la Direction du musée.

Revenir aux fondamentaux : qu'est-ce que la mission d'un musée ?

Il revient à ce groupe de travail de répondre, dans un premier temps, à des questions plus ardues qu'il n'y paraît. Quels doivent être les objectifs du site du Louvre ? Réponse : les mêmes que ceux du musée. Quels sont alors les objectifs du musée ? L'équipe se reporte aux documents fondateurs du Louvre, comme son décret statutaire. Elle se reporte également à une autre réflexion en cours, celle d'un contrat d'objectifs et de moyens négocié avec les tutelles du musée. Ce contrat, bien connu désormais des institutions françaises qui l'appliquent, permet de recenser pour trois ans les objectifs qui sont assignés à une institution et les moyens que ses tutelles lui accordent en regard. Ces documents permettent de dériver les objectifs du site Internet de ceux du musée réel, montrant par là même la complémentarité de ces objectifs, et levant définitivement le doute sur une compétition fantasmée entre le réel et le virtuel.

Autour de la mission, un petit supplément d'âme

L'étude en cours prend également en compte la partie invisible de l'image même du musée. Les consultants font mener par des experts en communication une enquête sur l'image du musée aux yeux de ses propres membres. Ce sont ainsi les cadres dirigeants, les équipes, qui sont interrogés pour mettre des mots sur ce qu'est le musée à leurs yeux, et ce qu'il doit continuer d'être sur la Toile. Il en ressort des traits qui permettent d'ajouter aux objectifs du site un petit supplément d'âme...

Cinq missions assignées au site

Les missions premières assignées au site découlent ainsi directement des engagements du musée réel :

- Soutenir la fréquentation et améliorer les conditions de visite. Le site Internet doit amener les internautes à se rendre au Louvre, et permettre aux visiteurs du musée réel d'améliorer la préparation de la visite : la définition de leur parcours, l'information sur les aspects pratiques de leur venue, la programmation, les ouvertures, l'information sur les œuvres. On a parlé un moment d' »expérience

Louvre » comme une expérience globale qui allait de l'intention de venir à la satisfaction de retrouver trace des œuvres vues, une fois la visite terminée. Le site Internet se veut un accompagnateur des trois temps de la visite : « avant, pendant, après », tant d'un point de vue pratique que culturel.

- Faciliter l'accès aux collections et diffuser le savoir, de façon personnalisée. C'est bien ici de médiation culturelle qu'il s'agit. L'objectif du site est de proposer aux internautes, qu'ils soient ou non visiteurs du musée réel (et cette dernière catégorie n'est plus à exclure, de ce fait, du champ de la réflexion), un aperçu des collections qui leur soit adapté. Qu'il s'agisse d'informations scientifiques brutes, ou au contraire d'une introduction plaisante à des mondes qu'il ignore, quels que soient son âge, sa connaissance du musée, sa situation géographique, ses préférences, l'internaute doit pouvoir trouver, sans difficulté, le discours qu'il lui convient le mieux.
- Communiquer instantanément. Le Louvre vise ainsi une plus grande proximité avec ses visiteurs, lui permettant de transmettre en un minimum de temps les informations relatives à sa visite (calendrier d'ouverture des salles, nocturnes organisées...) ou aux collections du musée (événements exceptionnels, relatifs à l'actualité ...)
- Simplifier et optimiser les processus. Du côté des coulisses, la constitution et le partage d'un fonds d'informations sur le musée, perpétuellement mis à jour, doit pouvoir devenir une référence pour les circuits d'information internes du musée.
- Créer des nouveaux revenus. Dans le contexte du développement par le musée de ses ressources propres, le site du Louvre peut contribuer à promouvoir des activités rémunératrices du musée et pertinentes pour le visiteur.

Des services mis à l'épreuve de la visite

C'est seulement sur la base de ces principes, et pas avant, que des services sont conçus et proposés par le groupe de réflexion. Il sont, chacun, imaginés pour répondre à l'un ou

l'autre des objectifs. De cette façon, la politique du site est toujours cohérente, et sa pertinence, tout au long de son développement et de ses arbitrages opérationnels, continue d'être évaluée à l'aune de ces objectifs originaux. Cette démarche autorise un vrai travail «sur mesure », toujours en harmonie avec les autres projets du musée, et réellement spécifique. Les services imaginés par le groupe de travail de départ sont, dans une phase de conception qui sera détaillée plus tard, affinés par des groupes de travail émanant de tous les métiers du musée. Confrontés à des scénarios de visite, ils permettent d'imaginer une offre qui se décline toujours avant, pendant et après la visite pour différents types de publics.

II. Les services pour le grand public

✓ Monsieur Rafael Ramirez est Mexicain
✓ Il est accompagné de ses petits-enfants
✓ C'est la première fois qu'ils viennent au Louvre

65 % des visiteurs sont d'origine étrangère
94 % des visiteurs viennent accompagnés
52 % des visiteurs sont des « primo-visiteurs »

4

Fig.1 : [Exemple de scénario pour un type de public

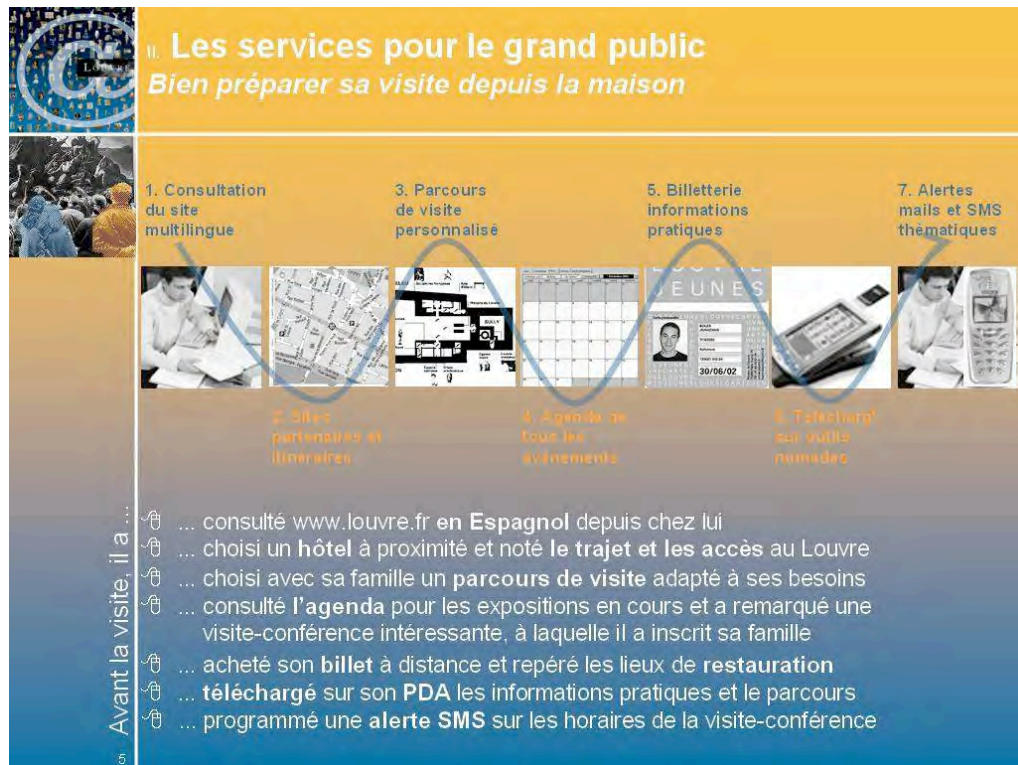


Fig.2 : [Rafael2.jpg] Avant la visite



Fig.3 : [Rafael3.jpg] Pendant la visite

II. Les services pour le grand public
Approfondir après la visite et maintenir le contact avec le musée

1. Revue des œuvres préférées, carnet perso.

2. Dossiers pédagogiques

3. Lettre d'information du musée, alertes, chat

4. Achat d'ouvrages et d'objets souvenirs

5. Navigation perso et fonds d'écran

6. Suivi de certaines manifestations en ligne

7. Dons en ligne pour le musée du Louvre

De retour chez lui, il a ...

- ... retrouvé et étudié ses œuvres préférées, au sein de chaque département
- ... approfondi sa découverte de la Mésopotamie avec les dossiers pédagogiques
- ... procédé à son inscription pour être informé des événements du musée
- ... acheté un ouvrage pour lui-même et un moulage pour l'anniversaire de sa fille
- ... personnalisé sa navigation sur le site pour mettre en avant la Mésopotamie
- ... consulté le calendrier des événements en ligne pour suivre des concerts
- ... décidé de faire un don en ligne pour la restauration d'un objet antique

Fig.4 : [Rafael4.jpg] Après la visite

Un site Internet, avec quel financement ?

Les services sont imaginés avec d'autant plus de liberté et de créativité qu'il n'est pas encore question, à ce stade, de chiffrage ni de financement. Lors d'un séminaire fondateur dans l'histoire du projet, en mai 2001, le président du Louvre et son administrateur général réunissent les cadres dirigeants du musée et les personnes concernées par le projet, afin d'officialiser les grandes lignes de la nouvelle politique du musée en matière d'Internet, et de faire ainsi de la refonte du site une priorité pour le musée. A cette occasion est insufflée une forte dynamique de projet qui permet de mobiliser les énergies. La recherche de financements pour le projet devient alors partie intégrante du projet, au même titre que la conception ou la réalisation. Elle est confiée à l'équipe Internet, à un consultant Accenture et au service du Mécénat et des Ressources Propres du Louvre (alors service de la Communication.)

Une évaluation précise des besoins

Désormais soumise à une méthode de projet rigoureuse, la recherche de mécénat commence par une identification précise des besoins du musée. Il s'agit notamment, sur la base des services imaginés, d'une part de créer des scénarii de mise en œuvre graduelle, et d'autre part de les chiffrer. Les scénarii de mise en œuvre sont conçus en attribuant à chaque service deux notes. La première note porte sur le degré de pertinence et de priorité du service par rapport aux objectifs assignés. Un service semble-t-il central ou au contraire marginal dans la politique d'ensemble ? La seconde note est attribuée en fonction de la difficulté de mise en œuvre de chaque service. Cette difficulté peut être technique, organisationnelle ou scientifique. La mise en regard de ces deux notations permet de distinguer :

- les services de niveau 1 : ils sont prioritaires ET faciles à mettre en œuvre,
- les services de niveau 2 : un mixte équilibré entre certains services prioritaires mais difficiles et d'autres moins prioritaires mais plus faciles,
- et les services de niveau 3 : peu prioritaires mais très difficiles à mettre en œuvre, ils sont reportés tant que les conditions de leur mise en œuvre ou leur niveau de priorité ne sont pas améliorés.

Cette classification par niveau permet d'envisager deux mises en œuvre différente du site :

- une mise en œuvre moins ambitieuse, comportant uniquement des services de niveau 1
- jusqu'à une mise en œuvre complète, comportant des services des deux premiers niveaux.

Ces deux extrêmes permettent d'élaborer les chiffrages financiers correspondants, de façon souple et adaptable. Les chiffrages distinguent par ailleurs les frais fixes des frais variables, les frais d'investissements des frais de fonctionnement, mais aussi les frais de ressources humaines des autres types de dépenses, ces frais représentant une comptabilité bien à part dans l'institution publique française.

Définir des cibles de mécénat

A l'intérieur de cette première évaluation des besoins, des regroupements sont faits par nature de besoin, permettant de différencier par catégories de services ou de produits ce

qui doit être financé. Pour chaque type de besoin, il faut en effet envisager soit un mécène en numéraire finançant un achat public, soit un mécène en nature donnant son produit ou service. Dans ce cas de figure, on perçoit la différence d'impact sur l'économie du projet entre un mécénat d'investissement ou un mécénat de fonctionnement. Ces derniers sont évités par le musée, au motif qu'ils représentent une dépendance financière trop importante, et dans le cas d'une prestation de service, un mode de contrôle de la qualité trop difficile à établir. Qui plus est, dans la loi française, un mécène ne peut plus ensuite postuler à un achat public sur le même produit : c'est donc condamner un prestataire à être mécène ad vitam aeternam, ou à s'éliminer de lui-même des marchés. Sur la base de ces principes, des listes de mécènes potentiels, en numéraire ou en nature, sont établies... et la recherche des généreux donateurs potentiels commence.

Proposer des contreparties aux mécènes

Le musée est autorisé à accorder, dans une certaine limite, des contreparties matérielles et immatérielles à ses mécènes et parrains. L'équipe s'attache donc à préparer, souvent de façon personnalisée pour chaque prospect, un ensemble de contreparties possibles. Ces contreparties doivent être d'une part cohérentes avec les besoins et l'image de l'entreprise approchée, et d'autre part avec les contreparties pouvant être accordées à d'autres éventuels mécènes, dans la mesure où aucun mécène n'est en mesure de financer le projet dans sa totalité. Il faut donc anticiper, pour chaque prospect, sa compatibilité en termes d'image, de concurrence, de taille, etc. avec les autres prospects.

La conclusion d'une alliance de trois mécènes

Cette campagne de mécénat aboutit, en janvier et mars 2002, à la conclusion d'un mécénat tripartite qui couvre la totalité du projet :

- Accenture, le mécène dès l'origine du projet, s'est engagé pour être présent dans un accompagnement de conseil de trois ans
- Le Crédit Lyonnais dote le projet d'un apport en numéraire de 4 millions d'euros sur 5 ans
- Blue Martini Software, éditeur de logiciels, offre sa plate-forme et sa maintenance pour 5 ans. La plate-forme en question couvre alors l'ensemble des besoins prévus du site.

Ces mécènes et parrains sont aujourd'hui des partenaires importants pour le projet, qui suivent son avancement très régulièrement, et sont également consultés pour leurs expertises respectives. En revanche, au-delà de cette observation bienveillante, ils n'infléchissent pas les décisions du musée en matière de services ou de politique culturelle. Leur présence néanmoins, et l'engagement moral que le musée a pris auprès d'eux de mener à bien son projet, en font des garants de l'aboutissement du nouveau site internet.

Un site Internet, fait par qui ?

Le cœur de métier du musée du Louvre n'est certes pas le développement et la réalisation de sites internet. Il est donc décidé très tôt que toutes les étapes de réalisation seront traitées par des prestataires externes. En revanche, en matière de conception générale des services, et en matière de contribution au site, la Direction du musée donne très tôt une contrainte forte et ambitieuse au projet : elles doivent être traitées intégralement par le musée, de la façon la plus transversale possible, c'est-à-dire impliquant tous les métiers du Louvre.

La transversalité dans l'étape de conception

Sans attendre l'officialisation des mécénats et dès l'arrivée d'un chef de projet Internet en fin 200, la conception des services commence. La contrainte et l'ambition principale données à cette réalisation sont qu'elle soit menée transversalement à l'ensemble des métiers du musée. Cette contrainte, bien que très consommatrice de temps, permet d'élaborer l'ensemble des services web. Cette conception transversale se fait au sein de «chantiers», groupes de travail composés de différents métiers du musée, et portant chacun sur un point de vue (et non une rubrique) différents. Il est à noter que les chefs de chantiers, bien que coordonnés par la cellule Internet, appartiennent chacun à leurs services d'origine dans le musée. Ces chantiers sont notamment :

- Un groupe de travail sur la pédagogie, ses services propres et son regard sur l'ensemble des contenus du site

- Un groupe de travail sur les contenus, de tous types (Collections, mais aussi programmation de l’auditorium, offre culturelle, etc.)
- Un groupe de travail sur l’ergonomie du site et les fonctionnalités transversales mises en œuvre dans le site
- Un groupe de travail sur la billetterie du musée et un autre sur les partenariats envisageables
- Un groupe de travail sur les besoins de la communauté scientifique en relation avec le musée

La transversalité dans l’étape de réalisation

Depuis début 2003, l’étape de réalisation a commencé, tant dans ses aspects techniques que dans sa dimension éditoriale. Ces efforts convergeront avec la sortie du site en fin 2004. Pour cette étape, qui requiert des compétences et une organisation très différentes, c’est un autre mode de travail qui est mis en place. Cette nouvelle organisation repose aujourd’hui notamment sur la complémentarité entre un service centralisateur de six personnes qui regroupe l’ensemble de la production éditoriale du musée et encadre les prestataires, et un comité éditorial opérationnel, composé de représentants des grandes directions du musée, qui coordonne avec le service Internet la rédaction des contenus du site. Ainsi, des contributeurs de l’ensemble du musée, chacun pour leur métier, s’impliquent dans le contenu éditorial.

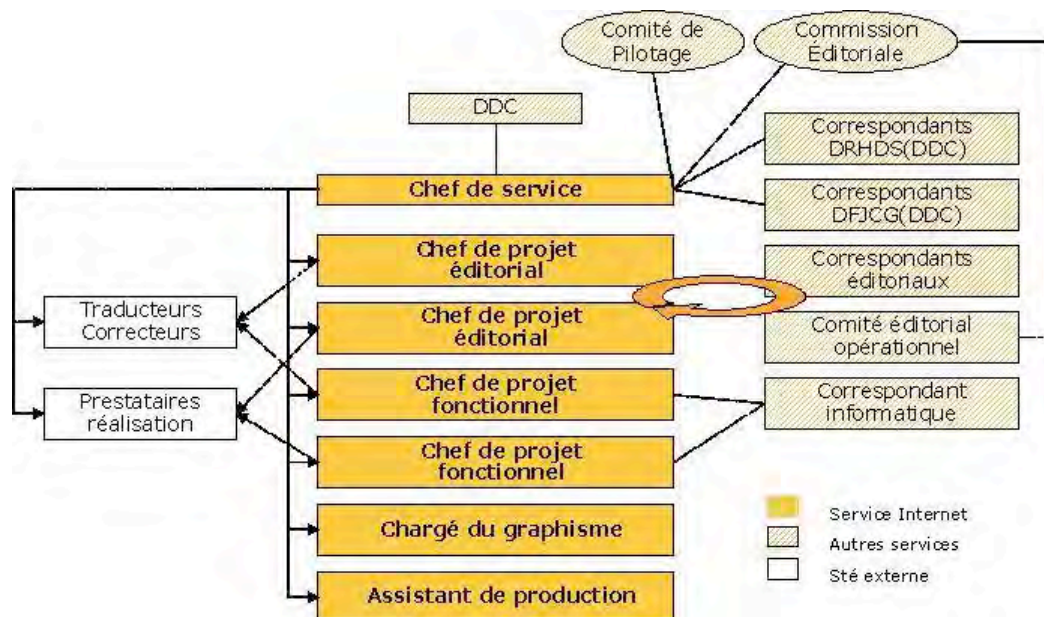


Fig. 5 : Modèle organisationnel en phase de réalisation.

Conclusion

Le musée a choisi pour son nouveau site des partis pris forts : se fixer des objectifs précis et imaginer seulement ensuite les services qui y répondent, partir à la recherche de mécènes finançant l'intégralité de l'investissement, faire participer l'ensemble du musée, tous métiers confondus, à la conception et à l'écriture des contenus...

Ces partis pris permettent d'espérer que le site du Louvre sera ainsi, dès fin 2004, un reflet fidèle – et donc créatif – de la richesse du musée réel.