Museomix 2013 au Musée des Arts Décoratifs-Paris

Geneviève Vidal, Cécilia Jauniau,
avec la participation de Anne Gagnebien

Labsic Université Paris 13 – Labex ICCA [1]
gvidal@sic.univ-paris13.fr

Cadre et gouvernance

La troisième édition de Museomix, les vendredi 8, samedi 9 et dimanche 10 novembre 2013, présente un cadre événementiel inédit puisqu'elle concerne parallèlement six musées, dont deux à l'international. Elle instaure au double niveau local et global une « **mixroom** », marquant une volonté de confirmer une communauté, diffuse puisqu'elle concerne autant les fondateurs, les participants que des publics adhérant au projet de « changer le musée » [2], dans une force critique également diffuse, permettant de déployer un modèle de musée en prise avec la société contemporaine. Ce modèle puise dans la culture numérique des acteurs du secteur muséal, en particulier le web[3] , moteur d'une impulsion favorable au renouvellement de la gestion de projets, de collaboration et à un nouveau rapport à l'innovation. Le mouvement opéré depuis trois années exige une gouvernance de ces nouvelles formes de la mission de médiation du secteur muséal. Entre continuité et transformation, le musée est garant de la diffusion du patrimoine et des connaissances inscrits dans le temps long. Les porteurs du projet Museomix mettent dès lors en œuvre des critères et des règles provenant du monde muséal mais aussi de l'extérieur, puisqu'il associe des chefs de projets multimédias, graphistes, scénographes, muséographes…, des experts de la gestion de projets numériques, de la communication et de l'ingénierie numérique et informatique. Face au succès de l'événement Museomix, la sélection [4] des protagonistes conduit à une certaine forme de hiérarchisation et d'orchestration des priorités, tout en assurant la coordination de **quatre pôles : projets, organisation, technique, communication**, mettant dans une certaine mesure en tension ce qui guide et fait l'originalité et l'attractivité du projet, à savoir l'ouverture [5] quand est scandé « people make museums ». Produire un tel événement nécessite la mobilisation de compétences [6] et de partenariats, en ressources et en budget, durant tout le processus de mise en place et réalisation de l'opération. Les différents supports de communication n'omettent pas les mentions de cette production, qui ne prennent cependant pas le pas sur le double leitmotiv bénévolat et bricolage, puisque Museomix est marqué par l'engagement volontaire, sans indemnité ou défraiement pour les acteurs (à part quelques permanents du projet).

Il conviendra alors de se demander si ce cadre d'innovation organisationnelle (niveau meso) d'une part et d'innovations en matière de médiations numériques (niveau micro) d'autre part soutient l'ambition du projet Museomix de « changer le musée » (niveau macro). Pour

[1] Labex Industries Culturelles et Création Artistique (ICCA), Recherche « Net art et autoproduction. Création – Technologie – Société » co-dirigée par Geneviève Vidal et Jean-Paul Fourmentraux, http://www.iccalab.fr/
[2] http://www.museomix.org/candidature-2013/
[3] http://www.knowtex.com/nav/museomix-quand-l-esprit-du-web-souffle-sur-les-musees_38840
[4] http://www.museomix.org/candidature-2013/#Qui-peut-participer-
[5] http://www.museomix.org/comment-fonctionne-museomix/
[6] « Nous réunissons des professionnels de musées, des acteurs de l'innovation et du monde numérique, des amateurs d'art et de sciences, et autres passionnés d'éducation et de culture » http://www.lesartsdecoratifs.fr/francais/visites-guidees-et-activites/3e-edition-de-museomix

répondre à cette problématique, en nous appuyant sur l'étude qualitative, par observations, échanges et suivis de projets et de visites de publics, de Museomix au musée des Arts Décoratifs de Paris (Museomix Paris), qui a associé les écoles Duperré (arts appliqués) et Epitech (ingénierie informatique), nous présentons une première partie consacrée à la créativité des porteurs de projets, dont l'engagement provoque de nouvelles dynamiques au cœur du musée, aux enjeux d'organisation et d'animation d'une communauté et d'un événement. En deuxième partie, seront abordées les temporalités provoquées (3 jours) par l'organisation fondées sur le paradigme du numérique stimulant l'innovation (aux niveaux de l'organisation et des médiations) avant de terminer en troisième partie avec la question du public.

Créativité, engagement, collaboration

Au musée des Arts Décoratifs, neuf équipes projets étaient installées dans la bibliothèque ; celles-ci ont été préalablement formées par un « Bingo » [7] pour **mixer** les compétences.

Au fondement de Museomix, mixer les compétences, mixer les technologies, mixer le code, les matériaux et composants, mixer les contenus (œuvres, objets, documents, scénarios, médiations…) les écritures muséographiques et scénographiques, selon une double culture numérique et Internet [8], visent à stimuler la créativité, tout en considérant les contraintes dans une dynamique pragmatique (la créativité sous contrainte). L'objectif est d'élaborer des prototypes de médiation selon une démarche d'**expérimentation**.

Pour concrètement lancer la dynamique dès le vendredi matin, les participants se rapprochent après avoir suivi les présentations du dispositif global de l'opération, afin d'échanger des idées avec « les sages » et entre muséomixeurs, tentant de convaincre pour rallier les pôles aux projets envisagés, pour constituer les équipes autour des projets. Nous pouvons retenir

[7] « 5) Jouer au « bingo » pour constituer les équipes de museomixeurs » : http://www.knowtex.com/blog/museomix-en-10-moments-rigolos/

[8] A propos de la « remixabilité », voir par exemple Lev Manovitch, « Remixability and Modularity, 2005 » : http://www.manovich.net/articles.php

que ce dispositif est susceptible de cadrer la créativité dans la mesure où le pragmatisme des acteurs conduit à engager des conceptions selon les technologies et les compétences à disposition, selon les salles du musée à museomixer. En outre, nous retenons le caractère ambivalent des technologies qui ouvrent sur une tension entre liberté et prescriptions. Dès lors, les contraintes et limites en présence (technologies et cadre Museomix) stimulent idées et créativité, dans une exploration de possibles, au sein des équipes en relation avec le pôle technique. Quelle que soit la modalité d'émergence des idées, tous jouent le jeu de ce qui est considéré comme une aventure, « il faut être là », en s'investissant personnellement, puisque bénévoles les participants donnent leur temps, leur énergie, leurs savoirs et savoir-faire. Ils viennent toutefois chercher une **contrepartie** :

Les concepteurs de projets veulent rencontrer des spécialistes de leur domaine ou dans d'autres domaines, découvrir d'autres pratiques, d'autres façons de travailler que celles dans le cadre de leur activité professionnelle [9], pour s'en rapprocher ou les mettre à distance. Des connivences s'établissent, des tensions [10] sont étouffées, notamment lors des échanges avec les « sages », pour leur démontrer d'une certaine manière l'importance du pôle projets par rapport au pôle organisation, mais plus globalement pour profiter de cette **expérience du partage et de la collaboration**.

Les ingénieurs du fablab et du hackerspace de la Blackbox se sentent « récompensés par les demandes » des porteurs de projets, la contrepartie de leur investissement se loge dans le fait de « voir ce qu'il se passe dans un musée » mais aussi d'étendre l'expérience de leur démarche.

Tant pour les porteurs de projets que pour les techniciens, l'objectif est également d'expérimenter de nouveaux dispositifs, de tester son *work in progress*, son application, de nouvelles façons de travailler, de s'entraîner, de nouvelles réflexions qui pourront servir dans le cadre professionnel (en musée ou ailleurs) et de prendre de la distance avec leur univers professionnel.

Les communicants expriment leur joie de rejoindre l'expérience, comme une façon de tester des limites (imaginées?), ou y puisent une occasion d'identifier des personnalités, tout en valorisant un savoir-faire communicationnel.

[9] Quand le stress éprouvé est le même que celui durant le travail quotidien, cela conduit certains à remettre en question l'investissement.

[10] Observations durant le premier jour correspondant sans doute à la mise en place des équipes et la recherche d'un équilibre de collaboration : tensions dues à des inégalités d'investissement dans l'équipe, à des représentations de la priorité donnée soit au code soit aux idées (« faire du beau », proposition esthétique d'un côté et intérêt pour les technologies, ou pour les interactions avec le public de l'autre), à une distribution des rôles entre « leaders » et les autres membres de l'équipe.

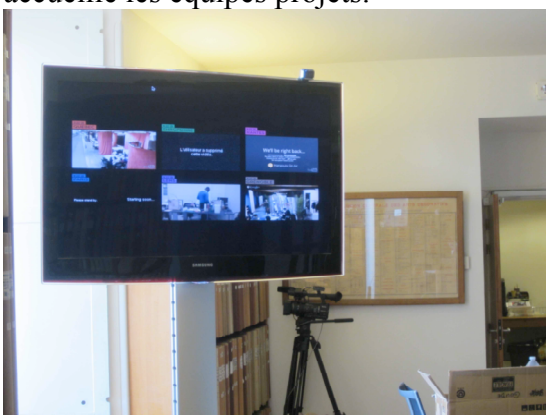
Nombreux sont ceux, y compris les étudiants (ingénierie informatique et arts appliqués) qui éprouvent le plaisir de se retrouver « dans les coulisses » du Musée des Arts décoratifs, et de découvrir un musée.
Du côté du pôle organisation, des termes traduisent l'engagement d'une vingtaine d'organisateurs (facilitateurs, sages) : ils souhaitent aider, répondre aux besoins des autres axes (technique, projets, communication). Ils doivent dès lors se coordonner afin de suivre les problèmes réglés par les uns par les autres et ainsi enchaîner avec les suivis de projets. Ils doivent gérer un budget pour acheter du matériel, mettre à disposition des objets, gérer le temps, rappeler les phases de tests, de retours d'informations sous forme de vidéos faisant l'objet de montage par une équipe à l'entrée de la bibliothèque, de fiches de présentation pour les visiteurs et les autres musées (mixroom), évaluer les scénarios des dispositifs pour leur mise en scène dans le musée. Une permanence et un lieu sont dédiés pour marquer leur disponibilité. Ainsi, les organisateurs suivent les projets et leur réalisation. Malgré l'atmosphère altruiste, une sorte de surveillance de la part des organisateurs est néanmoins ressentie par certains porteurs de projets [11], qui vont par ailleurs se « protéger » des demandes par l'équipe communication qui interrompt selon eux fréquemment les travaux. Les organisateurs revendiquent pourtant un rôle de stimulateurs, « pour booster » et « pour faire entrer dans le timing les objectifs et livrables ». Les représentations de l'innovation des organisateurs, ayant les moyens d'avoir un regard global [12] nécessaire à tenir les objectifs, les conduisent à exiger des « scénarios solides », des projets « poétiques et sensibles ». De plus, ils sont les garants des contraintes du musée.

Mais au sein de l'équipe des organisateurs, certains ne vont pas apprécier les jugements « trop rapides » des projets en cours de conception (vendredi matin) et des talents. Ils vont également se porter garants des droits ouverts des dispositifs créés dans le cadre de

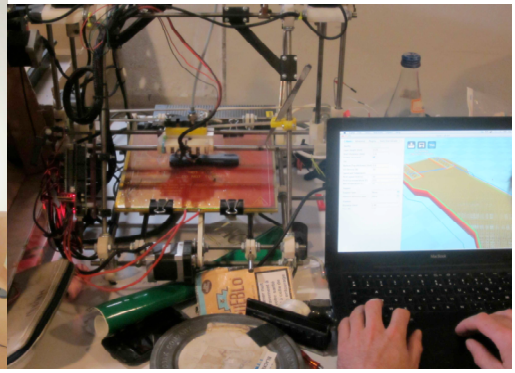
[11] Un porteur de projet va même se plaindre de « l'ambiance très coaching », et dit ne pas souhaiter réitérer l'expérience à cause de cette ambiance.
[12] Sur l'opération mais aussi les éditions précédentes, permettant de situer la teneur innovante et l'originalité des projets.

Museomix. Aussi les porteurs de projets venant avec leurs développements pour tester des applications (contrepartie de leur investissement) doivent accepter la licence creative common relative aux décisions préalables au cœur de Museomix. Le code source doit être ouvert pour permettre l'essaimage dans les musées, qui seraient intéressés par des dispositifs Museomix.
Les membres du pôle organisation sont également investis pour marquer leur leadership, en matière de fondation, de soutien institutionnel, d'expérience opérationnelle en confirmant leur réputation, et d'expertise technologique, muséologique, patrimoniale, et ainsi pour acquérir l'expérience opérationnelle et une réputation d'acteur de l'innovation.

Malgré cette diversité des raisons de l'investissement, le numérique semble guider, de façon non exclusive, tous les **engagements**. Se mettent en place, grâce au pôle organisation, des échanges entre membres des équipes et entre pôle technique (fablab et hackerspace, codeurs) et pôle projets. Le pôle communication vient régulièrement relever des témoignages, provoquant parfois un sentiment d'invasion et de perte de temps pour les membres des équipes projets. En effet, le pôle organisation doit assurer le respect des délais et, avec le pôle communication, le maintien de la mixroom pour un rapprochement en ligne entre les six musées. Cette dimension est connue par les porteurs de projets et le pôle technique, mais la réalité chronométrée des trois jours ne permet pas une prise de conscience concrète de la mixroom, dont l'interface aux Arts Décoratifs est abandonnée dans la bibliothèque qui accueille les équipes projets.



Elle envahit pourtant l'espace communication. L'organisation prend la mesure de cette dimension réticulaire de Museomix 2013 et s'attache à donner des nouvelles des autres musées lors des plénières.
Les porteurs de projets veulent prioritairement concevoir et réaliser leurs **prototypes** de médiation à insérer dans le musée (salles à museomixer, pour notamment les « rendre moins austères », « améliorer la lecture des objets », « rendre plus vivantes les scénographies »). Ils mobilisent alors leurs connaissances et savoir-faire pour mener des recherches documentaires, pour écrire les scénarios, les contenus, pour collaborer avec les codeurs et les équipes fablab et hackerspace, pour rendre compte de l'avancée de leur projet (vidéos, tests) et de leur production (fiche descriptive destinée aux visiteurs), ainsi que pour gérer le projet.



La créativité est à l'épreuve et les acteurs de Museomix semblent avoir l'intention de la faire reconnaître, la faire rayonner, à l'occasion de telles conditions de conception-réalisation de médiations numériques. Leur créativité intervient à un triple niveau : conception, gestion, collaboration :

au niveau de la conception : les acteurs mobilisent leurs compétences en la matière pour rapidement mettre en place leur projet, avec les écritures des scénarios, des contenus, des interfaces et des usages ;

au niveau de la gestion du projet : les acteurs mobilisent leurs compétences en la matière pour rapidement organiser les ressources humaines, techniques, applicatives et matérielles ;

au niveau de la collaboration : les acteurs assument la situation de bricolage et déploient leur créativité puisée dans les modèles du prototypage pour penser les innovations ouvertes et l'agilité, contribuant ainsi à inventer de nouveaux modes de travail, notamment selon le modèle décentralisé du réseau internet, pour le secteur muséal, oeuvrant ainsi au projet d'inventer un « nouveau musée » selon le discours Museomix.

Mais la créativité ne signifie pas improvisation (même si une certaine dose d'improvisation mesurée stimule les esprits engagés). Certains participants arrivent avec des idées voire avec des applications et environnements de travail pour les projets. Les membres du pôle technique arrivent avec leurs machines, leurs logiciels. Ceux du pôle communication ont tout l'environnement web pour publier et communiquer en ligne, les contacts pour accueillir les personnalités. Le pôle organisation n'improvise pas non plus mais doit faire preuve d'agilité pour répondre aux imprévus. Des étudiants, experts de demain, arrivent quant à eux avec des idées pré-conçues d'un projet (Ecole Duperré), d'une ambiance (Epitech) qu'ils attendent en vain « détendue », ou d'une collaboration imaginée où ils seraient impliqués dans le processus de création. Plusieurs, ayant cherché à se regrouper dès le début mais ayant dû se séparer, ou à se rapprocher des concepteurs des projets, sont alors déçus, frustrés. Certains semblent tentés par l'abandon, d'autres résistent en restant ensemble malgré tout et d'autres encore s'adaptent.

Nous retenons par ailleurs que **la créativité se distingue de la création** et est pensée différemment selon les acteurs rencontrés : pour les acteurs du fablab la créativité est du coté des porteurs de projets et la création de leur coté, en liaison avec le fait qu'ils fabriquent, créent les objets des projets. Pour les acteurs au cœur des projets, notamment artiste en résidence et élèves Duperré, la créativité est du côté des autres acteurs Museomix et la création du coté des artistes.

Temporalités et paradigme du numérique au service de l'innovation

Trois jours composent l'événement Museomix, mais le temps de travail effectif sur la conception et la réalisation des dispositifs créés durant l'événement compte en réalité deux jours du vendredi après midi (quand les équipes sont formées) au dimanche début d'après-midi (quand les visiteurs arrivent). La tension qui en découle est constitutive de l'événement. Chacun est prévenu, chacun vient pour cette expérience, de l'ordre du défi. Elle dispose à la provocation de rupture avec des routines de travail, mais en même temps elle appelle à la mobilisation de compétences préalablement acquises. Ce fait renvoie dès lors à la gouvernance du projet conduisant à une sélection des acteurs pour trouver un équilibre. Sur le terrain, nous pouvons constater que le rapprochement de jeunes en formation (école d'art et école d'ingénieurs) et de professionnels du numérique et de musée conduit à une répartition des tâches : par exemple création de vidéos ou codage/recherche de solutions, voire apport d'une aide/contribution, pour les premiers, conception-réalisation des dispositifs pour les seconds.
Le rapprochement entre professionnels du numérique et de musée (au sens large, comprenant les indépendants travaillant pour les musées) apparaît comme une collaboration le temps de l'opération.

Nous devons en outre nous référer à la **temporalité** des technologies numériques et du réseau. Les problèmes de réseau ont particulièrement illustré cette temporalité de l'immédiateté ou du moins la représentation d'un réseau comme internet devant répondre à toutes demandes dans l'urgence. Les travaux des équipes projets ont été ressentis comme ralentis à cause des problèmes de réseau, c'est le cas d'une équipe qui avait besoin du wifi pour se connecter à distance à un environnement de travail préexistant (CMS, et autres éléments de gestion de projets) pour mettre en œuvre l'idée originale conçue durant Museomix, fondée sur une application préexistante. L'équipe des codeurs, étudiants d'Epitech, s'est également plainte des problèmes de réseau, ne permettant pas aisément de répondre aux sollicitations. Ils se sentent d'autant plus mal à l'aise qu'ils ne se sentent pas impliqués dans les projets comme le hackerspace, renvoyant à un manque de reconnaissance de leur créativité et à un sentiment de frustration. La situation est pour eux peu gratifiante et même lorsqu'ils font l'effort d'aller vers les porteurs de projets durant le temps de pause, durant les repas, ils ne peuvent pas entrer en dialogue, sans doute également selon eux à cause de l'absence d'une ambiance détendue.

Le **temps** est compressé et des moments d'accélération comme le samedi après-midi, bousculent l'opération : les membres de l'équipe de l'organisation défilent dans la bibliothèque, cœur des projets, une pression semble ressentie, « c'est le sprint », un « bordel

dans la création », dans le cadre du paradigme du faire et du prototype qui valorise l'amateur et le bricolage, ici maîtrisé, et se rapprochant de l'agilité et de l'innovation ouverte ; de fait un bricolage non subi [13] de la part d'experts des technologies numériques maîtrisant leur temporalité, survalorisés surtout depuis les années 2000 (amateurs-experts et pro-am). Les « crash-tests » par exemple concourent à l'accélération et la mise en tension par la mise en doute des projets pour les éprouver.

Nous identifions dès lors une ambivalence qui gouverne l'opération avec l'exploration de nouvelles modalités de conception et production des médiations muséales et la domination de la situation dans un rapport de pouvoir sur le temps des projets, qui ont cependant besoin de temps pour déployer contenus, ergonomie et design considérant le contexte muséal. Mais pour les organisateurs, cette dynamique est nécessaire pour servir l'intérêt d'expérimenter de nouvelles façons de créer et travailler en musée, selon les modèles de l'internet et du numérique.

De fait, nous pouvons nous demander s'il s'agit bien de **bricolage**, comme nous l'avons entendu à plusieurs reprises dans les échanges et les discours. D'une certaine manière la réponse est oui pour tenir dans les temps, mais elle est loin d'être évidente lorsque nous constatons à quel point les compétences préalables sont indispensables pour mener à bien le projet. Par exemple quand le pôle communication se charge de lancer des alertes via Internet, dont la temporalité permet de faire appel à des compétences dans le réseau de participants à distance mobilisés ; le « help » permet de trouver rapidement, grâce à des experts de la mise en relation, des réponses aux questions posées par les équipes projets. De fait, le bricolage servirait avant tout une mission d'innovation que les acteurs de Museomix se sont fixée avec un événement qui puise dans le paradigme du numérique pour instaurer le changement dans le monde du musée. Le modèle du numérique pour servir l'innovation est certes importante, mais une telle institution ne peut fonder ses politiques sur le bricolage, selon la dynamique d'un chrono en trois jours. Cette surface de tests de prototypes et d'expérimentations recouvre d'autres enjeux plus profonds, comme la gestion de projets numériques, la collaboration, le cadre juridique d'innovation collective…. Les protagonistes semblent porter le numérique comme fondement du tournant pour le musée. Ce pari paradigmatique est du reste relevé par un nombre considérable d'acteurs à l'intérieur et à l'extérieur du monde muséal, comme nous pouvons le constater avec le réseau élargi des participants au delà des frontières des musées participants. Mais les enjeux se déroulent également au niveau de personnalités en quête de reconnaissance de leurs idées, de leurs compétences, de leurs envies de voir le musée changer, voire de modification des rapports de force au sein de l'institution pour stimuler d'autres façons de travailler en son sein, et avec des prestataires en quête de positionnement par

[13] A opposer au bricolage subi comme celui des années 1960/70 qui recoupait la débrouille de ceux qui n'avaient pas les moyens économiques d'acquérir les biens de consommation.

rapport au musée et dans leur propre entreprise, qui prend le musée comme « bac à sable » [14]. Mais nous pouvons également faire l'hypothèse que Museomix va servir à instaurer des modifications organisationnelles pour des politiques de médiation et de publics renouvelées. Ce projet est à part entière ambitieux, bien que les enjeux dépassent la question de la valorisation de l'opération.

Le **paradigme du numérique** envahit tous secteurs d'activité, y compris le secteur muséal, mais nous pouvons nous interroger sur le sens de cette emprise pour mener les missions du musée dans la société. Au niveau de la recherche et de la conservation, la numérisation des collections, leur rayonnement par voie numérique semblent servir cette double mission. Au niveau de la médiation, telle que Museomix l'entreprend, le numérique sert la mission de diffusion. Comme nous pouvons le relever durant l'opération, la temporalité retenue vise une stimulation des innovations, mais la réflexion et le facteur humain au cœur des équipes projets prennent du temps. L'écoute, la communication entre les membres, l'institution et ses représentants garants de l'organisation s'inscrivent dans une temporalité différente de celle du numérique fondé sur des technologies logicielles et matérielles en permanente évolution. Le cadre de l'expérience Museomix bouleverse les volontés de s'associer avec connivence entre des personnes aux affinités proches ou complémentaires, afin d'éviter les tensions et confrontations qui peuvent nuire à la créativité, tant du point de vue de la conception que celui de la mise en œuvre technique. Cependant, Museomix déploie de nouvelles pistes d'innovations ouvertes aux risques et ajustements des contraintes de divers ordres. Dépasser les prescriptions relatives aux technologies du moment revient à disséminer une culture du design, consistant à créer selon les contraintes (économiques, ergonomiques, spatiales, scénographiques, etc.) tout en assurant esthétique et qualité, dans un temps précis. Avec trois jours pour museomixer les salles d'un musée, la réflexion approfondie et la communication entre les compétences (technique au sous-sol, communication au 1er étage ou celles des organisateurs, sans compter les allers-retours dans les salles du musée) peuvent être négligées. Toutefois, la plupart des participants trouvent dans ce cadre contraignant une source de nouvelles idées pour leur métier, leur institution, des politiques de public. La démarche par prototype est une source heuristique pour la suite, en dehors de Museomix, et est révélatrice de possibles.

Publics, interactivité et expérience : discours et réalité

Les engagements des différents pôles composant Museomix convergent vers une rencontre avec le public de musée. En effet, la communication continue sur le projet et l'événement, l'organisation garante du planning, la conception, réalisation et installation des dispositifs de médiation assurées par les équipes projets permettent une ouverture au public. Deux types de public [15] sont identifiés : le réseau élargi Museomix, au courant et fan (visiteurs et non visiteurs mais internautes suivant l'opération en ligne) et les visiteurs du musée des Arts Décoratifs.

[14] « Le coup de coeur de Christophe Courtin, chargé des projets numériques au château et responsable nantais de Museomix, qui, au début du marathon, précisait vouloir transformer le musée en « bac à sable géant pendant trois jours : le but est de s'amuser autant que d'innover. » http://www.ouest-france.fr/les-prototypes-de-museomix-trouvent-leur-public-1706981

[15] Un troisième type de public absent-présent constitué des professionnels de la conservation et de la direction pourrait être relevé.

Les premiers sont a priori motivés, les seconds curieux. Dans les deux cas, les publics s'aventurent vers les parcours balisés Museomix. Un des enjeux pour le musée consiste à créer un bouche-à-oreille d'experts, capables de porter les discours relatifs au projet (niveau global) et à l'événement (niveau local). Les réseaux des membres des équipes peuvent être considérés comme des experts eux-mêmes ou du moins des publics avertis, tandis que les visiteurs curieux peuvent être caractérisés par la posture de découverte et dans ce cas il convient de séduire, convaincre et expliquer. De fait, les médiations humaines (porteurs de projets et équipe communication) sont indispensables pour diffuser les messages faisant rayonner tant le projet, l'événement que le musée. Ce dernier s'engage en outre à valoriser les dispositifs Museomix durant huit jours, légitimant ainsi l'opération auprès des professionnels du musée.

A l'accueil du musée, sans plan des salles muséomixées, il est conseillé de se rendre dans les espaces d'exposition. On comprend alors la motivation des visiteurs venus spécialement pour l'événement, prêts à découvrir les dispositifs, résultats des trois jours composant l'opération, dont ils connaissent au moins partiellement les contours. Ainsi, les visiteurs venus pour Museomix ou curieux face aux dispositifs [16] marqués par des repères permettant l'identification des projets et de la dimension éphémère (supports en carton, ordinateurs visibles, sans compter les aléas fonctionnels dus à la récente production) interrogent pour saisir les propos qui les attirent. C'est le cas quand une médiatrice explique le principe d'un dispositif qui n'est pas encore au point. Une fois dans le musée, les visiteurs, passionnés ou curieux, reçoivent davantage d'informations sur le parcours Museomix. En chemin, des rencontres entre visiteurs et muséomixeurs permettent de saisir des témoignages sur les motivations de ces derniers : par exemple un spécialiste de communication cherche en participant au projet à travailler en équipe et rompre avec une certaine solitude dans son travail. Il a mis à disposition du projet ses compétences qui en fait n'ont pas été mobilisées. Néanmoins l'expérience, fatigante, lui a plu. Les dispositifs font l'objet de démonstrations par certains des membres des équipes projets, parfois mettant leur tablette personnelle à disposition du public, avec qui ils partagent leur enthousiasme. Néanmoins, certains s'interrogent sur les droits et la propriété des dispositifs. Des rencontres entre visiteurs et membres du projet témoignent d'une ambiance d'urgence et réjouie. Les médiateurs dans l'espace du musée sont ainsi heureux de rencontrer les publics, même si des inquiétudes règnent quant au fonctionnement des dispositifs. Plusieurs médiateurs sont des « habitués » de l'événement, certains expliquent qu'ils ont participé à la deuxième édition à Lyon et se sentent investis au point de servir désormais l'organisation ou la logistique, par exemple prendre des photographies pour les éditer en ligne sur le site Museomix. Chemin faisant, certains visiteurs se rendent dans la bibliothèque où s'est tenue la dynamique des travaux de

[16] http://www.museomix.org/les-prototypes/#Paris

conception des dispositifs. Là, des étudiants de l'école des arts appliqués Duperré parlent du projet de l'artiste en résidence PG de Pierre Giner, de leur implication dans Museomix, de leur travail qui fait l'objet d'une évaluation par leur école.
Le parcours est ainsi ponctué de rencontres, d'échanges et témoignages dans le feu de l'action. Les dispositifs ne fonctionnent pas toujours, mais la tolérance des publics est au rendez-vous, comprenant le cadre de leur réalisation. Ils assistent même à leur amélioration sur place, les rendant acteurs de l'événement, en tant que visiteurs-testeurs de versions bêta/prototypes, valorisant leur rôle dans ce contexte. Leur engagement va jusqu'à saisir le rôle du réseau, qui fournit l'image d'une communauté solidaire. Par exemple des ressources et compétences trouvées via l'internet pour aider des équipes à réaliser leurs projets : une machine à coudre, un chanteur en latin, un inuit… Cette communication dépassant les frontières du musée sert aussi l'image d'un foisonnement, telle une « ruche d'abeilles » ou une « fourmilière », avec ses dizaines d'équipes dans le monde, ces centaines d'individus mobilisés, ensemble en même temps. Aux Arts Décoratifs, une effervescence avec neuf équipes projets est transmise par les médiateurs sur le parcours dans le musée, qui témoignent d'une expérience humaine, surprenante. Concevoir des prototypes en trois jours est un défi renforcé par celui de les exposer durant huit jours.
Afin d'assurer, durant ces huit jours, la visibilité des prototypes dans le musée sans médiateurs membres des équipes projets, une signalétique est nécessaire. L'exemple d'une signalétique qui invite à suivre un parcours jusqu'aux dispositifs numériques atteste une prise en compte du contexte muséal et de visite. Les contraintes doivent en effet être considérées dans le cadre d'un design de la médiation, dépassant les dispositifs matériels mais englobant leur vie dans l'espace d'exposition, avec ses normes de sécurité, puisque leurs usages par les visiteurs provoquent des réactions de la part du personnel de la sécurité du musée, en lien avec des missions (conservation, gestion des collections).
Des muséomixeurs présents dans le musée rencontrent ainsi des publics passionnés, curieux et invités, participant à l'effervescence d'un tel événement, même si la fatigue est là, sans briser la bonne ambiance ressentie aussi par les visiteurs, dans le cadre d'une ouverture mutuelle. Les visiteurs passionnés connaissent le principe Museomix, et sont capables d'interpréter la méthode agile, de cerner le bénévolat, l'intensité de l'engagement durant trois jours, le réseau au delà du musée. Dès lors, sont ils conciliants quand ils constatent des problèmes de réseau ne permettant pas le déploiement des dispositifs tel que prévu. Investis, les publics recherchent également une contrepartie : un mémoire universitaire, le développement d'applications similaires, un besoin de puiser des idées pour une agence de scénographie ou de communication, mais avec le plaisir de participer en tant que visiteurs à l'expérience du prototype, plaisir auquel il faut compter les publics proches des participants de Museomix. Ces publics font pourtant l'objet de représentations de la part de museomixeurs sans doute manquant d'expérience en matière de médiation, pour certains, ils sont impensés : « qu'est-ce qui intéresse les gens ? », « comment les publics se déplacent dans le musée ? ». C'est la raison sans doute pour laquelle les facilitateurs abordaient, lors des crash-tests, le sens des propositions (« qu'est-ce que ça apporte au public »), pour demander le réajustement des projets. De plus, la place du dispositif dans l'espace doit considérer la circulation, la collection exposée. Les museomixeurs, voire d'autres participants des autres pôles Museomix, mobilisent alors dans leurs discours l'interactivité, sans pourtant toujours maîtriser sa mise en œuvre, pour « moderniser » le musée.

Quoi de neuf ?

Si l'interactivité est encore le mot-clé qui gouverne les projets, comment situer l'innovation avec l'édition 2013, après trois années d'une opération qui attire désormais de plus en plus de

musées et professionnels de musée et du numérique ? Au cœur du projet Museomix, trois niveaux d'innovation sont identifiés : **l'innovation organisationnelle** (niveau meso) ; l'innovation en matière de **médiations numériques** (niveau micro) ; et l'innovation pour « **changer le musée** » (niveau macro).

Etant donné le fait que Museomix cherche à provoquer le milieu muséal, nous faisons l'hypothèse que l'innovation centrale est organisationnelle. En effet, même si la démarche selon un mode de gestion de projets dans une certaine mesure descendant est nécessaire pour réguler le temps et les ressources humaines, assurant ainsi les liens entre les pôles, il est ambitieux d'engager ce type d'innovation au sein du secteur muséal.
En matière de médiation qui reste prescriptive d'usages, les publics sont invités grâce aux dispositifs à négocier leur place au cœur de la proposition interactive muséale, en retenant que les liens entre les médiations, les collections et le musée sont assurés, notamment grâce aux suivis du pôle organisation.
En matière de conception de projets, les discours réitèrent l'expérience, l'interactivité (en général fonctionnelle, mais aussi esthétique) et l'immersion. Avec plusieurs dispositifs, nous pointons néanmoins une conception innovante du lien entre le musée et l'exogène, avec les wikis, le *chat* et autres flux de données et médiations extérieures au musée.
Nous pouvons dès lors nous interroger sur le fait que cette conception n'est pas totalement aboutie : cela signifie-t-il qu'en trois jours les concepteurs/porteurs de projets n'ont pas les moyens suffisants pour la mise en oeuvre de ce lien avec l'exogène ? L'opération en trois jours permet toutefois de dégager le potentiel de cette ouverture du musée d'ores et déjà engagé dans le web des données. Du côté des publics, ils semblent disposés à cette innovation puisque eux-mêmes mobilisent leurs dispositifs personnels pour tisser le lien entre le musée et l'extérieur. Nous l'avons constaté à plusieurs reprises ces récentes dernières années dans les musées.

Aux Arts Décoratifs, les dispositifs, présents pendant huit jours dans le musée et présentés sur l'internet, constituent des traces de l'événement pour un rayonnement des innovations numériques muséales. L'ambition de « changer le musée » ne relèverait dès lors pas que d'un énoncé performatif [17].

Durant cette étude, nous avons abordé en première partie la créativité des porteurs de projets dont l'engagement provoque de nouvelles dynamiques au cœur du musée, mais également la créativité au Musée des Arts Décoratifs qui associait des étudiants de l'Ecole Duperré et Epitech, grâce à l'organisation et l'animation de ce qui fait communauté durant l'événement.

[17] Voir notamment Austin John, 1970, *Quand dire c'est faire*, Paris, Seuil

En deuxième partie, nous avons abordé les temporalités provoquées par l'organisation et fondées sur le paradigme du numérique. Ce terreau d'innovation a besoin de l'éphémère, de l'événementiel, puisque travailler ainsi n'est pas réaliste dans le quotidien professionnel. Comment disséminer, pérenniser ?
Enfin, nous avons abordé la question du public à qui l'on montre les résultats du défi, dans leurs force et fragilité. Une force critique en tant qu'alternative dans le monde des musées, l'ambivalence de la faiblesse et de la puissance du bénévolat et du bricolage prenant appui sur une multitude de compétences et d'expertises.

Ouvertures et nouvelles questions

Si l'on admet que le processus d'innovation muséale est confirmé grâce à Museomix avec les différents acteurs de l'innovation ouverte, nous pouvons tenter de tracer des pistes sur les raisons qui poussent de plus en plus de monde à adhérer à l'opération.
Nous faisons l'hypothèse que Museomix présente des enjeux de reconnaissance de métiers relatifs au numérique, de rapports de pouvoir au sein de l'institution, pour ses fondateurs et responsables (professionnels de musée et professionnels du numérique). Les acteurs de ce processus d'innovation ont un intérêt à légitimer leur démarche fondée sur les réseaux et le numérique pour servir leur rôle dans le monde muséal.
Au cœur de l'opération Museomix, les intérêts peuvent être partagés et la dynamique relevant du *crowdsourcing* durant trois jours, permet à chacun de tirer l'expérience souhaitée, dans une fragmentation d'investissements microscopiques et une unité favorable à l'innovation. Certains fondateurs-organisateurs ont les moyens d'unifier, d'orchestrer, servant ainsi l'enjeu politique d'une critique au cœur du musée. Ils peuvent convertir leurs engagements en légitimité de l'innovation organisationnelle, par le truchement du numérique, dans le milieu muséal.

La quête de changement dans l'institution s'élabore en collaboration avec des acteurs externes au musée (personnalités, agences et fournisseurs d'idées et prestataires de services). Le bénévolat, l'altruisme et la mutualisation, puisant dans la culture Internet, servent ainsi le projet de changement, prenant appui sur la démonstration durant trois jours.
La mise en réseau de compétences, l'expérimentation servant chaque acteur impliqué dans le faire (la figure du « maker »), la « remixabilité » [18] rejoignent l'injonction à la créativité, moteur d'innovations, actuellement pensée, dans une certaine mesure, comme alternative à la R&D dans le cadre de stratégie prospective.
Du micro (les membres de la communauté) au macro (enjeux pour le musée et les acteurs du secteur muséal), en passant par le meso (organisation) ; du local au global, le projet Museomix s'inscrit dans le temps long, tant pour les professionnels de musée que pour les acteurs et partenaires extérieurs au secteur muséal.
Nous pouvons en outre retenir l'ambivalence entre ouverture et rationalisation, peut-être nécessaire pour une institutionnalisation de Museomix. La validation de laisser les prototypes dans le musée durant huit jours marque ainsi le processus de légitimation de l'opération. Les remerciements institutionnels (partenaires, soutiens notamment) [19] et la valorisation de la

[18] « ….explore the continuum between the personal and the social, and tools that are endowed with a certain flexibility and modularity which enables collaborative remixability a transformative process in which the information and media we ve organized and shared can be recombined and built on to create new forms, concepts, ideas, mashups and services….. precedents of remixing in music can be found earlier, it was the introduction of multi-track mixers that made remixing a standard practice….. » Lev Manovitch, « Remixability and Modularity, 2005 » : http://www.manovich.net/articles.php

[19] « Partenaires de Museomix 2013 : Museomix#3 Paris a été rendu possible grâce aux soutiens financiers, techniques ou de compétences de : La Fondation Bettencourt Schueller, engagée sur un partenariat de trois ans avec Les Arts Décoratifs pour la numérisation des collections et le développement du numérique innovant.

mixroom en plénière à la fin de l'événement montrent bien un passage en cours d'une autoproduction à une prochaine dissémination de cette production.

http://www.lesartsdecoratifs.fr/francais/visites-guidees-et-activites/3e-edition-de-museomix

Enfin, les remerciements à tous les participants, sous forme de « message officiel » confirment la formation d'« une communauté » et la création d'une association.

La Blackboxe, l'Ecole Duperré, Epitech, Maison Kayser, le Petit Fablab de Paris, Playmobil, Post-it®, Quart de Poil', San Marco, TangibleDisplay, UrbanExpe pour les compétences logistiques, techniques, numériques et un grand engagement sur l'organisation ». http://www.lesartsdecoratifs.fr/francais/visites-guidees-et-activites/3e-edition-de-museomix