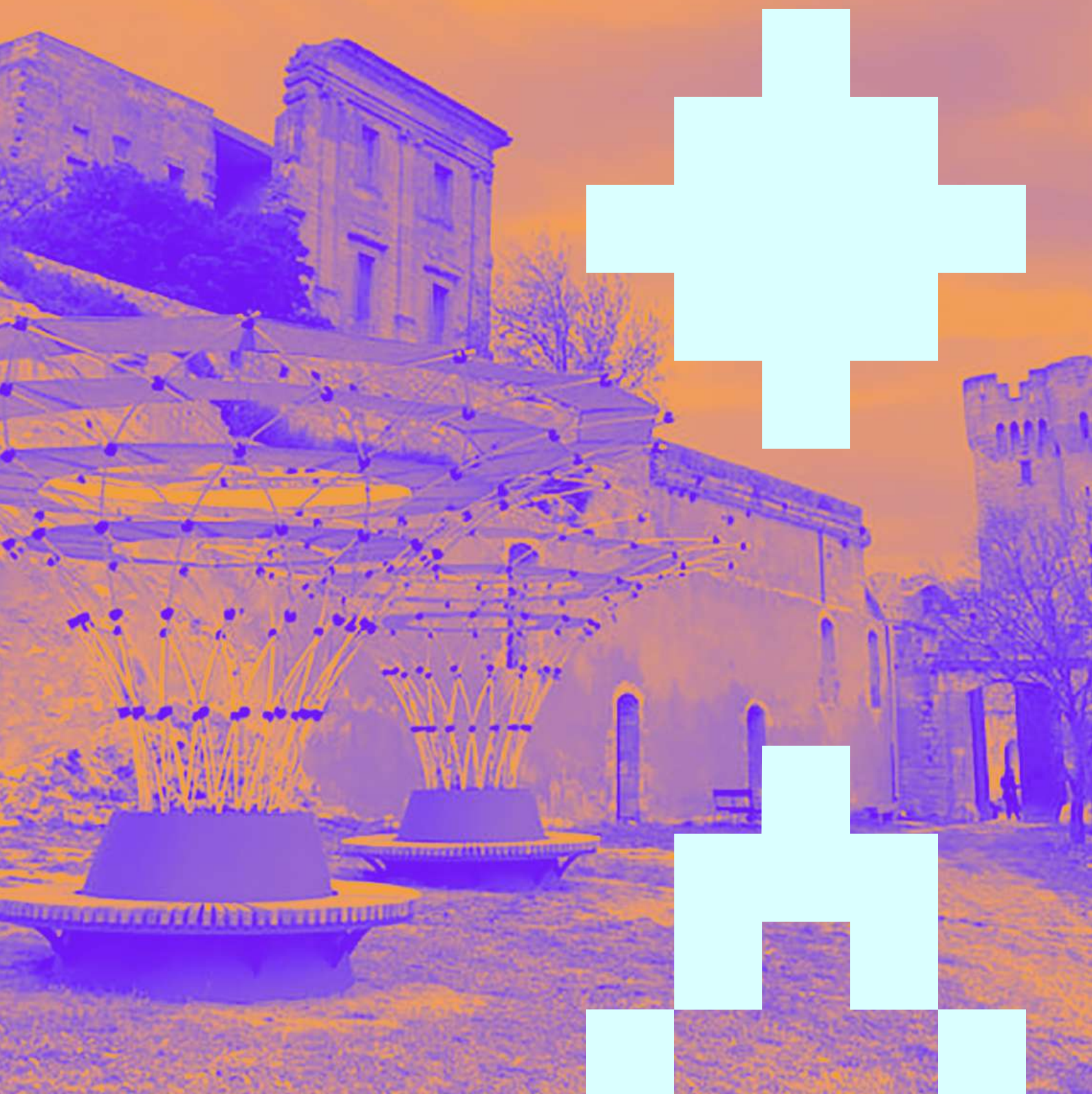


RETOUR SUR 6 ANS D'EXPÉRIMENTATIONS DE L'INCUBATEUR DU PATRIMOINE

LIVRE BLANC — OCTOBRE 2024



Sommaire

L'Incubateur du patrimoine: une cellule d'innovation unique en son genre	04 → 09
Un processus de recrutement qui a évolué pour gagner en flexibilité	10 → 11
Une offre d'accompagnement qui s'est adaptée aux besoins des incubés	12 → 13
L'expérimentation et l'usager au centre grâce au Design Thinking	14 → 17
Focus en 5 saisons et 5 projets	18 → 23
L'Incubateur du patrimoine 6 ans après sa création: un catalyseur d'innovations reconnu en interne et en externe	24 → 29
Un repositionnement au fil des ans vers un laboratoire d'expérimentation	30 → 33
En synthèse, quelques clefs de réussite pour une cellule d'innovation dans le secteur culturel	34 → 39
Quelles perspectives pour la politique innovation du CMN aujourd'hui ?	40 → 43
Annexe Les start-up accompagnées par l'Incubateur du patrimoine depuis sa création	44 → 50

L'Incubateur du patrimoine : une cellule d'innovation unique en son genre

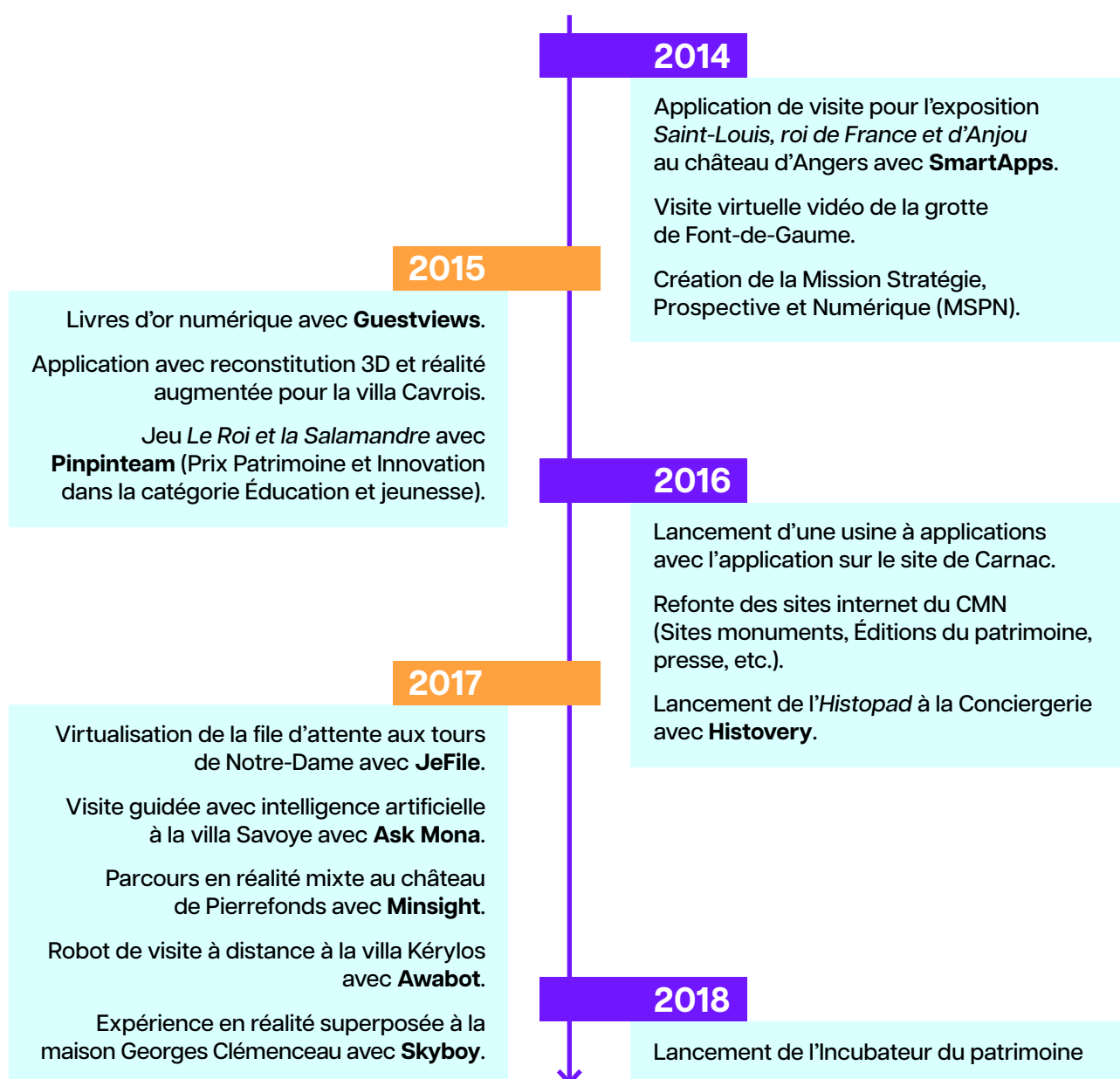


Expérience Ce que mes yeux ont vu, © Incubateur du patrimoine

Avec **11 millions de visiteurs** en 2023, le Centre des monuments nationaux (CMN) est le premier opérateur culturel et touristique en France. Rattaché au ministère de la Culture, le CMN **conserve et ouvre au public plus de 100 monuments et 83 parcs et jardins** illustrant la diversité du patrimoine français, ce qui en fait de formidables terrains d'expérimentation pour des porteurs de projets innovants.

Dès 2014, la **Mission de la Stratégie, de la Prospective et du Numérique (MSPN)** a été créée pour développer l'offre numérique du CMN et une politique d'innovation ambitieuse. Le rattachement de la mission à la direction générale a permis d'inscrire l'expérimentation au cœur de la stratégie de l'établissement et de ses pratiques.

Plus d'une trentaine de projets innovants ont ainsi été accompagnés avant la création de l'Incubateur du patrimoine :



Quelques exemples marquants

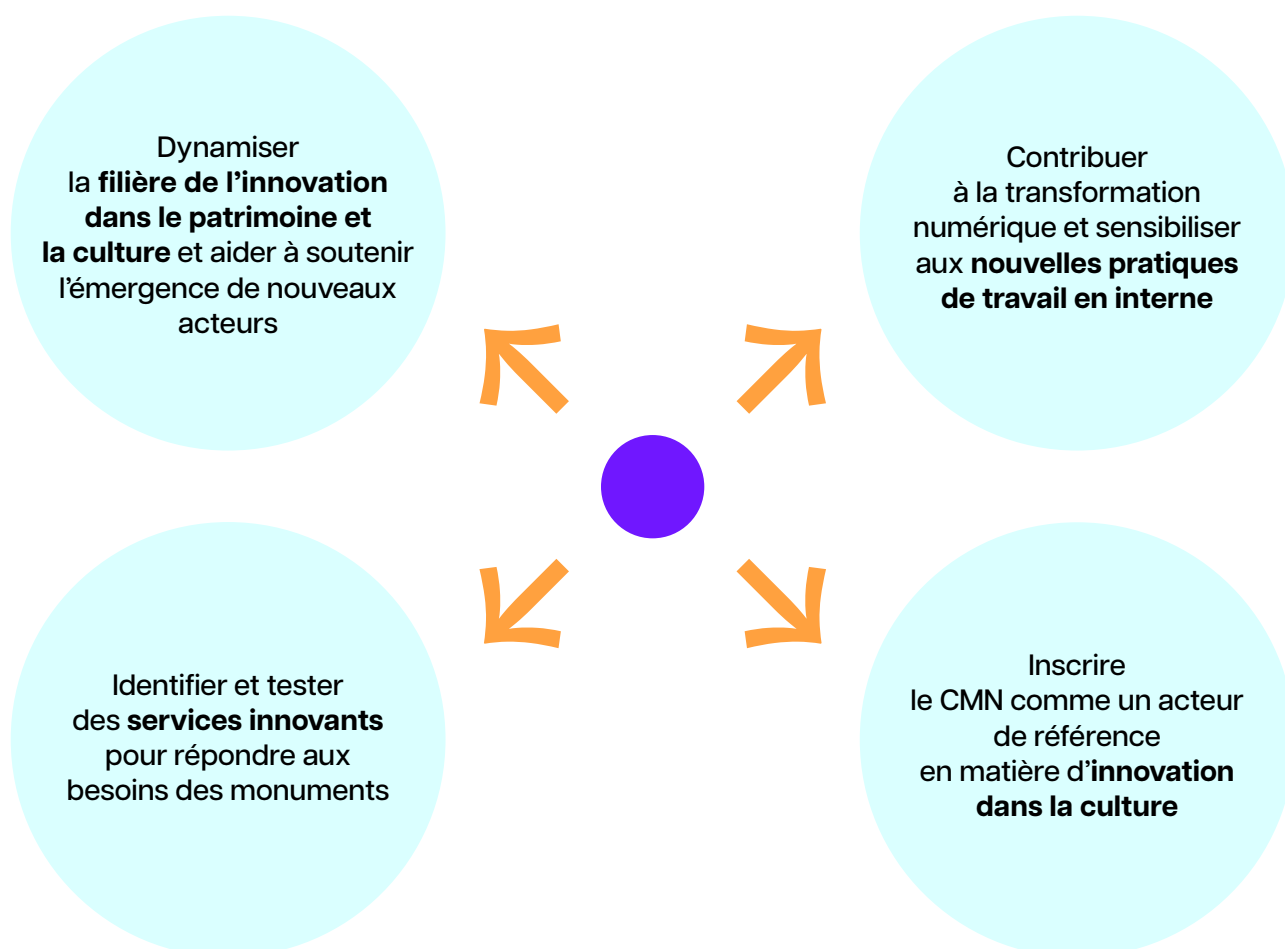
→ **GuestViews** a testé en 2015 la mise en place de livres d'or virtuels dans plusieurs monuments du CMN. L'entreprise, créée en 2013, s'est développée depuis auprès de plus de 300 clients.

→ Le partenariat avec **Covoitur'Art**, plateforme de covoiturage en fonction de ses affinités culturelles, avait pour objectif de faire découvrir quatre monuments difficiles d'accès à des visiteurs non véhiculés. Après ce test en 2015, l'entreprise n'a malheureusement pas poursuivi son activité... même si la problématique du « dernier kilomètre » reste toujours non résolue en milieu rural.

→ En 2016, la mise en place de l'histopad à la Conciergerie avec **Histoverly** a permis aux visiteurs de remonter le temps grâce à la réalité augmentée. Toujours proposée aujourd'hui, l'expérience est incluse dans le billet d'entrée et récolte de très bon retours des visiteurs avec une moyenne de 4.5 / 5 en note de satisfaction.

→ L'application **JeFile** testée en 2017 aux tours de Notre-Dame de Paris a permis d'améliorer la gestion des flux en proposant aux visiteurs de se positionner dans une file d'attente virtuelle.

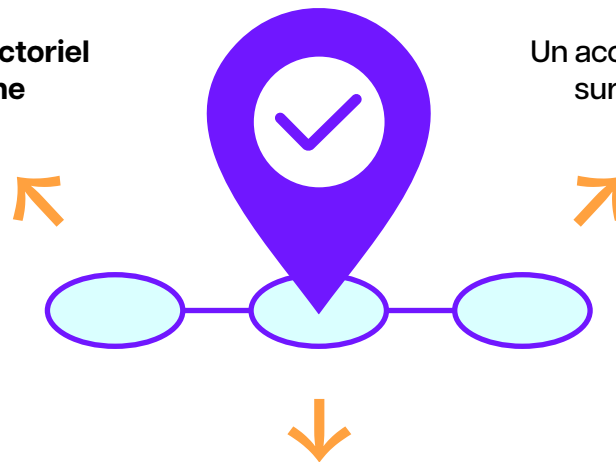
En 2018, le CMN a souhaité capitaliser sur son expérience en accompagnement de projets innovants pour créer l'Incubateur du patrimoine avec 4 objectifs principaux :



Dans un environnement où l'écosystème des incubateurs et des accélérateurs s'était considérablement développé, l'Incubateur du patrimoine se démarque par son positionnement :

**Le seul dispositif sectoriel
sur le patrimoine**

**Un accompagnement centré
sur l'expérimentation**



**Un ou plusieurs monument(s) du CMN proposé(s)
comme **terrain(s) d'expérimentation****

L'Incubateur du patrimoine dispose du soutien du Ministère de la Culture depuis sa création.



Rambouillet, © Laurent Gueneau, Centre des monuments nationaux



Test de Tamanoir au Château de Cadillac, © Incubateur du patrimoine

Quelques chiffres clés sur l'Incubateur du patrimoine

6 ans

d'expérimentations

29 monuments

comme terrains
d'expérimentation depuis 2018

33 start-ups

incubées

95 %

des porteurs de projet poursuivent
leur développement

100 %

des porteurs de projet satisfaits

85 %

des agents ont trouvé
leur implication bénéfique

3 265 abonnés

sur X en septembre 2023
(sortie en mai 2024)

10 000 pages

du site internet de l'Incubateur
consultées chaque année

Les thématiques couvertes ont été très larges au départ et ont été resserrées au fil des saisons en fonction des priorités stratégiques du CMN et du secteur : modèles 3D et immersion (VR, AR), médiation (sonore, immersive, sensible), inclusion des publics, nouveaux usages des espaces patrimoniaux (co-working), développement économique (micro-don, hôtellerie), transition écologique (réemploi, mobilités douces)...

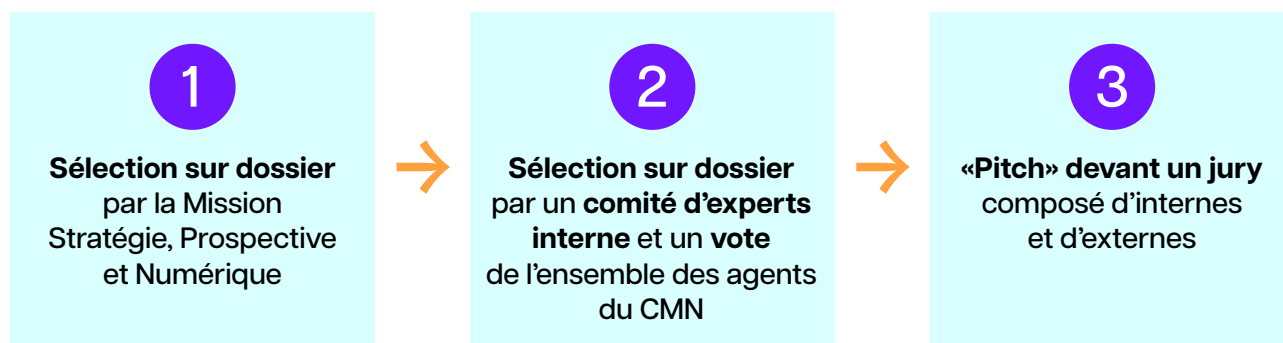
Un processus de recrutement qui a évolué pour gagner en flexibilité



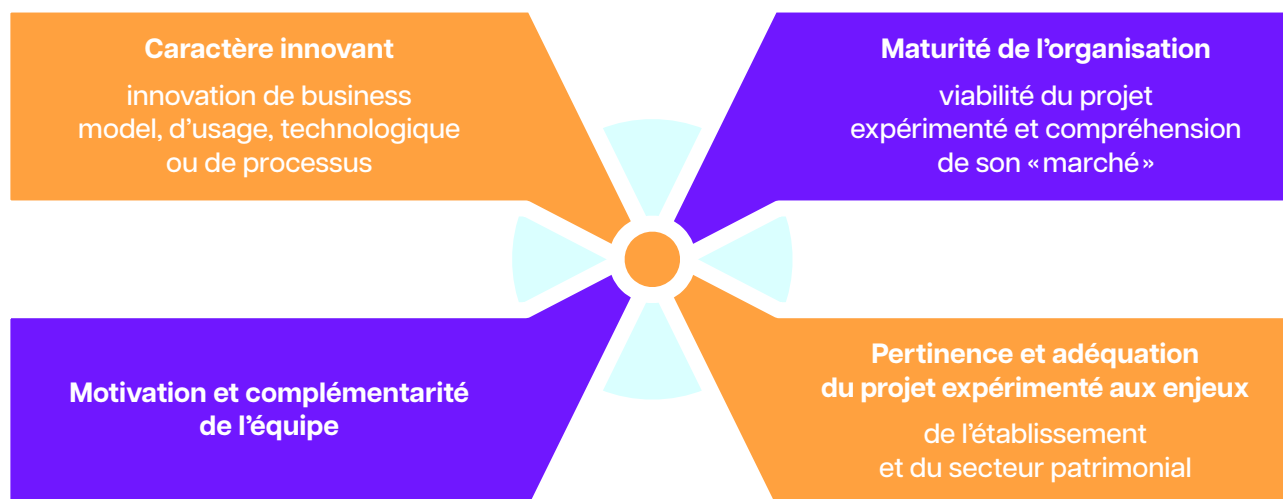
Jury de la deuxième promotion, © Incubateur du patrimoine

Le recrutement s'est effectué les premières saisons majoritairement via **un appel à projets annuel** avec en moyenne 70 à 80 candidatures pour **5 à 8 structures sélectionnées**. Dans l'objectif de soutenir l'écosystème de l'innovation, l'appel à projets ciblait les structures de moins de 5 ans à la date de candidature. À l'instar d'autres incubateurs, le processus de sélection s'est assoupli pour accueillir des porteurs de projets au fil de l'eau. L'avantage : gagner en agilité pour accueillir des expérimentations sans attendre la fin d'une saison (d'une durée moyenne d'un an).

Plusieurs étapes de sélection

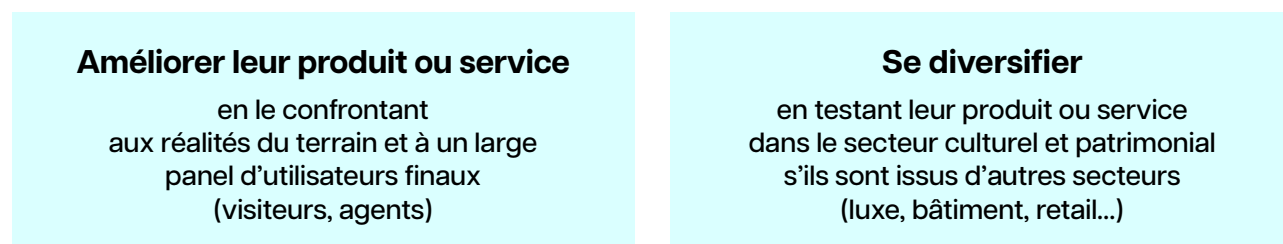


Les critères de sélection



La maturité des projets

En termes de maturité, les projets sélectionnés doivent avoir fait l'objet d'**un premier POC (proof of concept, test de concept)**. Grâce à l'expérimentation, l'Incubateur du patrimoine permet aux porteurs de projets de :



Une offre d'accompagnement qui s'est adaptée aux besoins des incubés



Conférence « L'Incubateur du patrimoine expérimente la transition écologique » au Sitem 2023, © Incubateur du patrimoine

Outre l'expérimentation qui représente le pilier de l'incubation depuis ses débuts, l'offre a évolué chaque année pour s'adapter aux besoins des porteurs de projets. La première année, un **accompagnement généraliste à l'entrepreneuriat** et au développement commercial était proposé en partenariat avec Creatis, spécialisé dans l'accompagnement des acteurs de la transformation des médias et de la culture. **Des postes de travail** étaient également mis à disposition dans leurs locaux. Les start-ups étant réparties sur tout le territoire français, les besoins en termes d'hébergement se sont avérés ponctuels. L'offre a été réajustée **lors de la deuxième édition** : suppression des postes de travail et de l'accompagnement au développement commercial au profit de **formations plus spécifiques au patrimoine et à la culture conduites par le CMN**.

Pour chaque saison, le **programme d'accompagnement** s'est adapté aux besoins avec une diminution des formations collectives au profit de **rendez-vous individuels ciblés avec des experts métiers**, plus pertinents pour des entrepreneurs dont le temps est compté.

Un accompagnement collectif et personnalisé	
Exemple de programme proposé par l'Incubateur du patrimoine lors de la saison 4	
Formations collectives	Paysage culturel touristique en France Méditation numérique in situ Atelier communication : optimiser sa visibilité Expérience utilisateur et méthodologies d'évaluation Étude et connaissance des publics Réglementation RGPD Formation sur l'internationalisation de son projet Propriété intellectuelle au service du business d'une entreprise Comment optimiser ses chances de remporter un marché public ?
Accompagnement individuel	Gestion de projet d'expérimentation UX testing Positionnement et stratégie de développement

Pendant la première édition, les coûts d'expérimentation étaient entièrement à la charge de l'incubé. Face aux difficultés rencontrées, une bourse a été proposée à partir de la deuxième édition, couvrant au maximum 50 % des dépenses liées à l'expérimentation.

Outre l'expérimentation, l'un des points forts de l'Incubateur du patrimoine est la **visibilité** et la **mise en réseau** offerte aux porteurs de projet. Les incubés ont la possibilité de participer à différents temps forts, notamment les **salons professionnels du secteur culturel** tels que le SITEM, Museum Connection et le Forum Entreprendre dans la culture. Ils profitent également du relais de leurs activités sur internet (11 millions de pages vues en 2023) et les réseaux sociaux du CMN (400 K abonnés).

L'expérimentation et l'utilisateur au centre grâce au Design Thinking



Lancement de la saison 2, © Incubateur du patrimoine

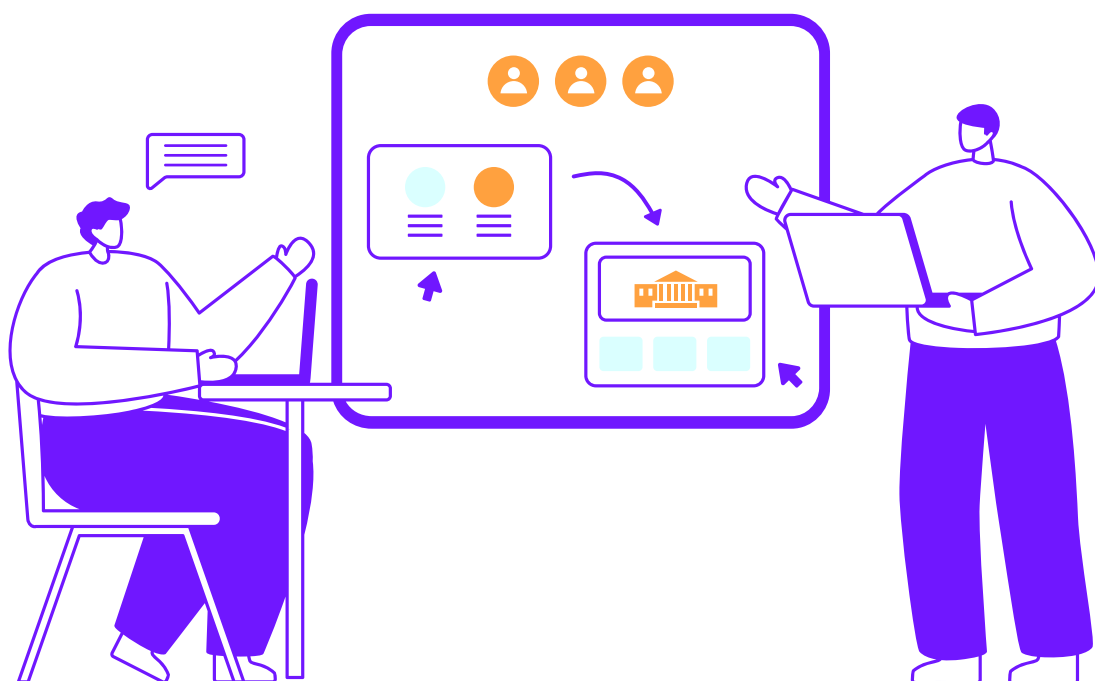
Les méthodes de **conception centrée utilisateur et d'évaluation** sont encore insuffisamment diffusées dans le secteur culturel. Un des enjeux de l'Incubateur du patrimoine est d'accompagner les entrepreneurs et les agents du CMN dans la mise en œuvre de ces pratiques de type « Design Thinking » (pensée design)¹. L'Incubateur a travaillé avec **Où sont les dragons** et **Le Tandem**, deux agences de design, pour accompagner les projets tout au long de l'expérimentation :

Cadrer l'expérimentation

préciser les objectifs, les cibles et les besoins pour définir la méthodologie à mettre en place et anticiper le dispositif d'évaluation dès le démarrage du projet

Connaître les utilisateurs

s'adresser à une cible précise dans un contexte spécifique



Tester grandeur nature

définir une méthode d'évaluation et des indicateurs clés de succès pour analyser l'impact de la solution et pouvoir l'améliorer

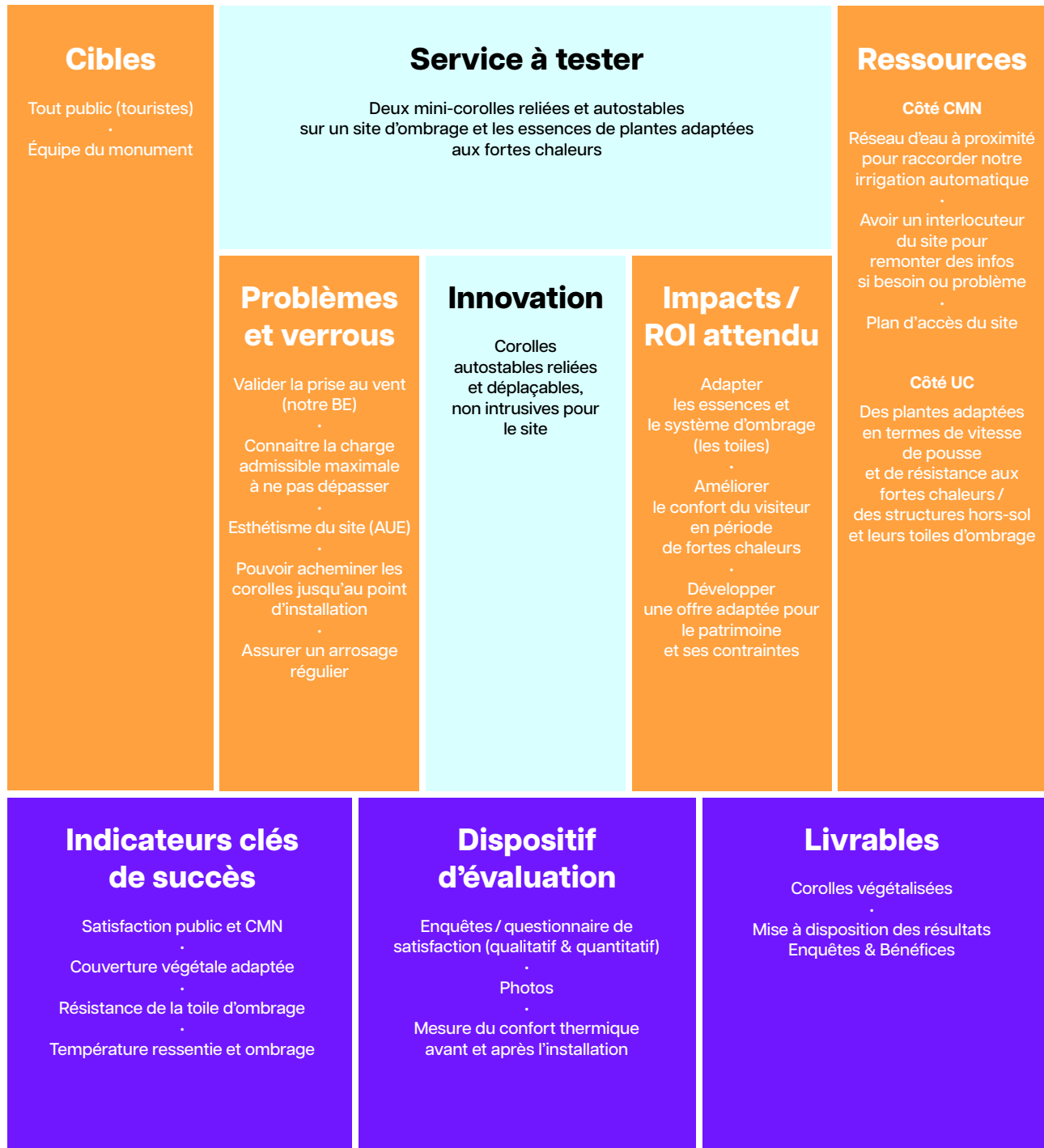
Étudier le passage à l'échelle

définir les conditions de répliquabilité pour d'autres monuments ou institutions culturelles

¹ La pensée design désigne la méthode de gestion de l'innovation définissant des besoins qui impliquent des usagers dans un processus de co-réalisation.

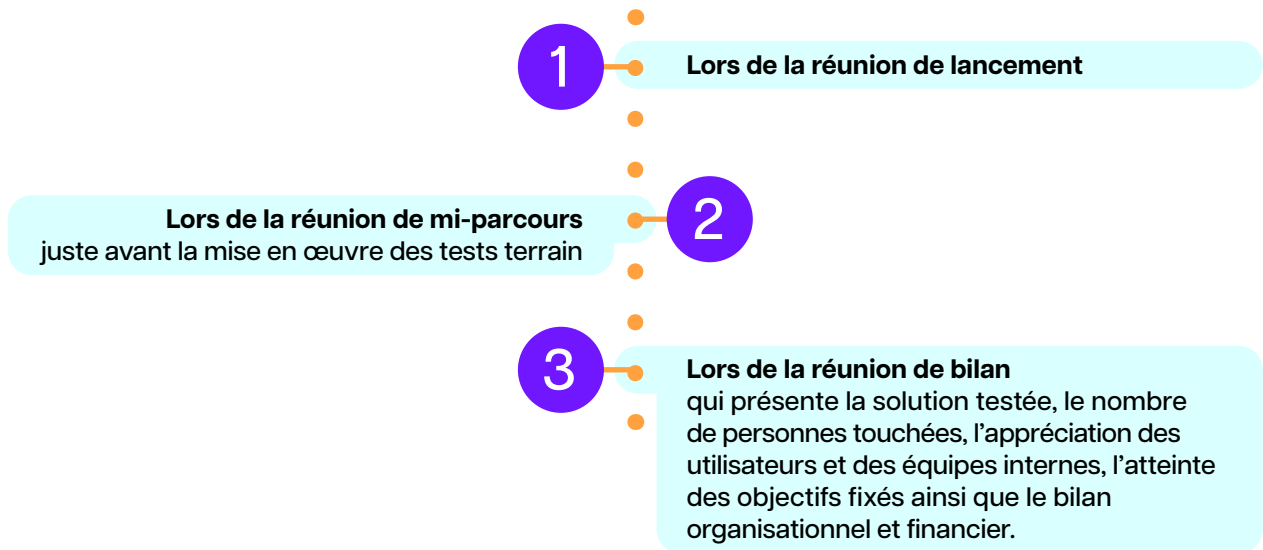
Le canevas d'expérimentation

Au début de l'incubation, le(s) porteur(s) de projet complète(nt) avec l'équipe de l'Incubateur **un canevas d'expérimentation**. Plusieurs éléments sont identifiés lors d'une session de travail collective : le service à tester, les cibles, les potentiels problèmes à résoudre (verrous), l'innovation, l'impact attendu, les ressources mobilisées, les indicateurs clés de succès, ainsi que les dispositifs d'évaluation à mettre en place.



Exemple de « canevas d'expérimentation »
pour *Urban Canopee* (5^{ème} saison)

Cet outil est amené à évoluer au cours de l'expérimentation. Il est utilisé à **trois moments clefs** qui rassemblent l'ensemble des parties prenantes en « mode projet » :



Le canevas a l'avantage de présenter en une diapositive le projet d'expérimentation et permet :

- d'aligner l'ensemble des parties prenantes (start-up, équipes monuments et incubateur) sur **un même objectif commun**
- d'anticiper **les difficultés à résoudre et les ressources nécessaires** au succès de l'expérimentation
- de créer dès le départ **un mode de travail collaboratif et partenarial** : il est co-construit lors d'un atelier d'intelligence collective
- de diffuser **une culture de l'expérimentation** et donc de l'acceptation de l'échec : une expérimentation est réussie quand elle peut être évaluée... même si les résultats ne sont pas concluants.

Focus en 5 saisons et 5 projets

Voici des exemples de projets accompagnés par l'Incubateur par saison.
La liste de tous les projets accompagnés est disponible en annexe.

Carte des monuments du CMN ayant accueilli des expérimentations

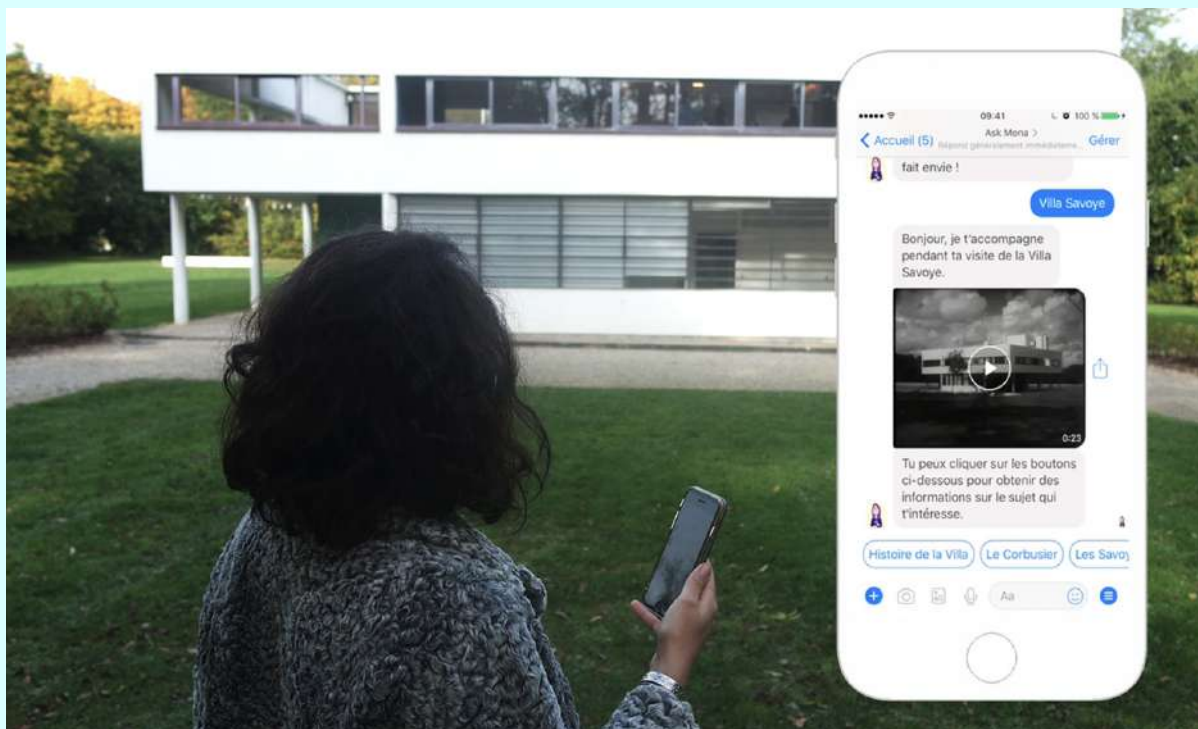


Les monuments en violet sont des terrains d'expérimentation pour la sixième saison en cours.

ASK MONA

Création de chatbots sur le site Web de 8 monuments

Ask Mona, agence spécialisée dans l'amélioration de l'expérience visiteur et la facilitation du travail des équipes, a développé huit chatbots pour l'abbaye du Mont-Saint-Michel, le château d'Angers, le château d'Azay-le-Rideau, le château d'If, le château de Pierrefonds, le Panthéon, la villa Cavrois et la villa Savoye. Ces chatbots répondaient aux questions des visiteurs en amont de la visite. Ask Mona a levé 1,7 M d'euros en 2021 et est un acteur de référence aujourd'hui sur le déploiement de l'IA au sein des institutions culturelles.



© Ask Mona, Centre des monuments nationaux

La chatbot Ask Mona sur smartphone, Villa Savoye

EXPLORAMA

•

Une application ludique pour découvrir la biodiversité du site archéologique de Glanum

Explorama a souhaité mettre en valeur le patrimoine historique et naturel par le biais d'une application qui permet la découverte ludique du site (jeux, quizz, reconnaissance d'images...). L'application a pu être testée entre deux confinements par près de 300 personnes et les mécaniques de jeux améliorées. La grande majorité (80 – 90 %) a aimé le concept, passé un bon moment, eu envie de continuer. Plus de la moitié (60 – 70 %) a appris des choses et est prête à rejouer à Explorama sur un autre site. Explorama est aujourd'hui partenaire du ministère de la Culture dans le cadre des journées européennes du patrimoine.



© Explorama, Centre des monuments nationaux

Le site archéologique de Glanum

LUMEEEN

La réalité virtuelle au service des EHPAD à Mont-Dauphin et au château d'If

Pour cette édition, l'Incubateur du patrimoine s'est associé à la **SNCF** pour élargir les terrains d'expérimentation au **patrimoine ferroviaire**. Les objectifs étaient communs : rendre le patrimoine encore plus accessible.

Lumeen développe une solution de réalité virtuelle adaptée pour l'animation et la thérapie auprès des personnes âgées en EHPAD. La start-up a pu enrichir son catalogue avec une vidéo immersive sur la ligne du Train Jaune en Occitanie : vues intérieures depuis les cabines et vues extérieures sur des paysages spectaculaires. Au CMN, Lumeen a développé deux visites en réalité virtuelle sur la forteresse de Mont-Dauphin et le Château d'If. À Mont-Dauphin, les équipes de médiation ont été équipées d'une mallette avec des casques VR pour tester l'organisation de séances hors les murs. Depuis sa création en 2019, Lumeen s'est développé dans plus de 400 EHPAD et a développé des partenariats de recherche avec HCL et l'APHP pour améliorer la prise en charge médicale grâce à la réalité virtuelle.



© Lumeen, Centre des monuments nationaux

Extrait de la vidéo immersive

EDUC'ART

Kit de construction ludique au château d'Azay-le-Rideau

Pour cette édition, l'Incubateur s'est internationalisé en s'ouvrant aux entrepreneurs du continent africain à l'occasion de la Saison Africa 2020 et en partenariat avec l'Institut français.

Cette start-up tunisienne crée des jeux de construction éco-responsables intégrant du contenu éducatif en réalité augmentée. Elle a conçu une maquette 3D du château d'Azay-le-Rideau en kit de construction, tout en proposant des contenus éducatifs sur une application mobile. La méthode de guérilla testing³ a été utilisée pour tester l'intérêt des visiteurs du château. Ensuite, des focus groups⁴ ont été organisés pour tester l'expérience du montage et améliorer le produit. Pour répondre au mieux aux attentes des utilisateurs, la maquette a ainsi connu quatre itérations avant sa commercialisation. Le kit est désormais commercialisé par Educ'Art et le château d'Azay-le-Rideau.

³ La méthode du Guerilla testing permet d'interroger les utilisateurs de manière informelle pour collecter des données tangibles quant à l'amélioration du produit.

⁴ Le Focus Group est une méthode d'évaluation qualitative visant à recueillir l'opinion des utilisateurs sur un produit ou un concept. Elle permet de mieux comprendre les motivations des utilisateurs et l'image qu'ils se font d'un produit.



© Educ'art, Centre des monuments nationaux

Test de la construction du kit par des enfants

URBAN CANOPEE

Des corolles végétales à l'Abbaye de Montmajour

Pour sa cinquième saison, l'Incubateur s'est focalisé sur des **projets liés à la transition écologique** autour de sept thématiques : sensibiliser à l'environnement tout autant qu'au patrimoine, accompagner les monuments dans une gestion plus vertueuse des déchets, favoriser l'accès au monument par des mobilités vertes, contribuer à la sobriété numérique, optimiser la consommation énergétique des monuments, accompagner la gestion durable des espaces verts (parcs, jardins, forêts...), favoriser le confort du visiteur dans des sites soumis au changement climatique.

Cette start-up conçoit des infrastructures vertes pour rafraîchir un lieu par le végétal. Sur le site de Montmajour, des arbres ne peuvent être plantés car les racines fragiliseraient les murs de l'abbaye. Les dispositifs d'Urban Canopee sont installés hors sol et prennent la forme de corolles végétales en pot, plus faciles à entretenir. L'expérimentation a permis de réajuster les plantes sélectionnées et de substituer la toile par un matériel plus résistant. Les résultats ont été très positifs, puisque les mesures ont permis de constater que l'ombrière augmente le confort du visiteur en faisant baisser la température de 6°C dans la zone d'ombre. La start-up a levé 2,7 M d'euros pour accélérer sa R&D.



© Urban Canopee, Centre des monuments nationaux

Corolles en août 2023

L'Incubateur du patrimoine 6 ans après sa création: un catalyseur d'innovations reconnu en interne et en externe



Educ'art à l'Hôtel de Sully avec Henda Sahnoun, © Incubateur du patrimoine

Premier incubateur de projets culturels dans le domaine patrimonial porté par une institution publique, **quel bilan peut-on tirer de l'Incubateur du patrimoine** par rapport à ses objectifs initiaux ?

Le retour global des incubés est très positif, tant sur l'incubation que le projet mené. L'expérimentation leur permet de connaître le secteur patrimonial et culturel qui leur était peu familier pour une partie d'entre eux, et d'améliorer leurs propositions. Sur la base d'une étude menée auprès des incubés, trois volets sont majoritairement appréciés : **l'accompagnement, la mise en visibilité et l'expérimentation.**

Lors de l'enquête de satisfaction réalisée auprès des quatre premières saisons d'incubés ⁵, **100 % des 17 porteurs de projets répondants ⁶ affirment être très satisfaits ou satisfaits** de leur passage à l'Incubateur du patrimoine.

Dans l'ensemble, la très grande majorité des start-ups sont satisfaites de l'accompagnement général et **100 % des répondants recommanderaient l'Incubateur du patrimoine.** Par ailleurs, **95 % des incubés poursuivent leur développement** depuis leur passage au sein de l'incubateur, un taux exceptionnel dans le contexte actuel. Trois arrêts d'activité ont été recensés : Wintual, Capsulo et Tipsmee (start-up de la troisième saison, la plus impactée par la crise COVID).

« Les retours constructifs qui ont été faits sur mon produit et les ouvertures possibles induites. »

Lorène Pagès de Oz Masterclass,
Deuxième promotion

« L'équipe est présente à nos côtés et réactive. Il y avait une belle énergie de la part de l'équipe du CMN d'expérimenter avec nous. Les ateliers ont fait évoluer notre stratégie et revoir notre positionnement. »

Aurélie Poirier et Julien Decaillon de Capsulo,
Quatrième promotion

« Nous étions la 1^{ère} promotion – ce fut une expérience très riche en apprentissage et en accompagnement. Sans doute fondateur dans le développement de Ce Que Mes Yeux Ont Vu. »

Stéphanie Merran de Ce Que Mes Yeux Ont Vu,
Première promotion

« Ce qui a été le plus enrichissant dans l'expérience avec l'Incubateur du patrimoine, c'était de prendre le temps de connaître les besoins des monuments. »

Raphaël Brochard de PicNic,
Deuxième promotion



⁵ Étude réalisée en mai 2023 alors que la cinquième saison n'avait pas encore terminé son incubation.

⁶ Enquête envoyée à 25 porteurs de projet.

La visibilité offerte par le CMN et l'**effet label de l'incubateur** est un point fort qui revient régulièrement dans les retours des incubés. Celui-ci apporte une légitimité et renforce la visibilité du projet vis-à-vis des acteurs des réseaux culturels, patrimoniaux et touristiques.

**«La renommée,
la légitimité du CMN»**

Vincent Fortin d'*Aller Simple*,
Quatrième promotion

**«Cela m'a certainement apporté
en termes de crédibilité.»**

Charlotte Trigrance de *Studio Sherlock*,
Première promotion

**«Le rayonnement du CMN et de son
incubateur auprès des acteurs du milieu,
pendant les salons professionnels, etc.»**

Gwendal Le Derff d'*Akatimi*,
Première promotion



Château de Maisons, © Benjamin Gavaud, Centre des monuments nationaux



Place forte de Mont-Dauphin, © We are Content(s), Centre des monuments nationaux

76 % déclaraient également avoir **développé leur activité dans le secteur culturel** depuis leur passage au sein de l'incubateur.

La collaboration entre les monuments, les porteurs de projets et le siège vise aussi à **accompagner la transformation interne** de l'établissement, en insufflant de nouvelles pratiques de travail et en accélérant **deux transitions : numérique et écologique**. L'échange est fécond dans les deux sens : les porteurs de projets apprennent à mieux connaître la culture et les contraintes d'un établissement public culturel tandis que les agents se familiarisent avec de nouvelles pratiques de travail et s'ouvrent à de nouveaux produits et services.

Pour évaluer la perception générale de l'incubateur en interne, des enquêtes auprès des agents du CMN ont été menées en 2021 et en 2023. L'Incubateur du patrimoine s'est avéré être bien identifié au CMN : **76 % des répondants qui n'ont pas encore travaillé avec l'incubateur aimeraient être associés à ses projets** à l'avenir.

Parmi les agents répondants ayant déjà été associés à l'incubateur :

85 %

ont trouvé que leur implication
a été bénéfique

71 %

ont indiqué que leur implication
était adaptée à la charge de travail



Panthéon, © Thomas Thibault, Centre des monuments nationaux

« Pour Akatimi, les agents étaient emballés puisque la numérisation de l'Ermitage, c'était incroyable pour le monument, c'est un espace qui est difficile d'accès, la qualité était top et le fait qu'ils nous fassent une numérisation de l'abbaye dans sa globalité pour situer le monument. »

Antoinette Gorieux, chargée d'action culturelle, éducative et communication au Château d'If et à Montmajour (ont accueilli Akatimi, Blumenab et Lumeen)

« Ils savent qu'ils sont dans un monument donc il y a un énorme respect du lieu et de son histoire dans notre organisation de travail. »

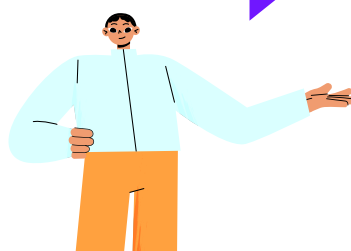
Rafaëlle Coudrais-Duhamel, chargée des publics et de la communication au château de Cadillac (a accueilli Tamanoir)

« Les agents ont adoré ce type d'expérimentation. »

Mégane Thellier, Chargée de communication au Panthéon (a accueilli Wintual)

« Les thématiques de la faune et de la flore sont très présentes, certains collègues sont à l'aise pour proposer des choses. L'ensemble de l'équipe, même ceux qui n'ont pas participé l'ont vu d'un bon œil. »

Jean-Luc Thouvenin, ingénieur des services culturels au site archéologique de Glanum (a accueilli Explorama)



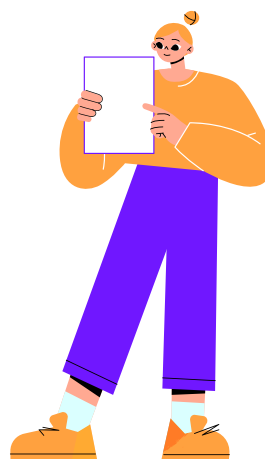
Développer des sessions de **tests ouvertes et gratuites a également permis de fédérer une communauté autour d'un monument** : les visiteurs testent des services ou produits en avant-première et participent à l'amélioration de l'expérience visiteur.

« La méthode de l'expérimentation en passant par des tests, je trouve que c'est très intéressant et en plus, c'est d'autant plus intéressant que ça nous permet de créer des équipes de volontaires. »

« Ils participent à l'évolution du château, ça crée une symbiose avec eux, ils deviennent un peu des ambassadeurs du château, des porte-paroles. »

« Faire participer ces personnes dans le cadre d'expérimentations de ce type, c'est une des solutions qui va permettre d'attirer un public. »

Anne-Claire Saunier Nayrolle,
responsable du service culturel et éducatif au Château de Rambouillet



Abbaye du Mont-Saint-Michel, © Christian Gluckman, Centre des monuments nationaux

Un repositionnement au fil des ans vers un laboratoire d'expérimentation

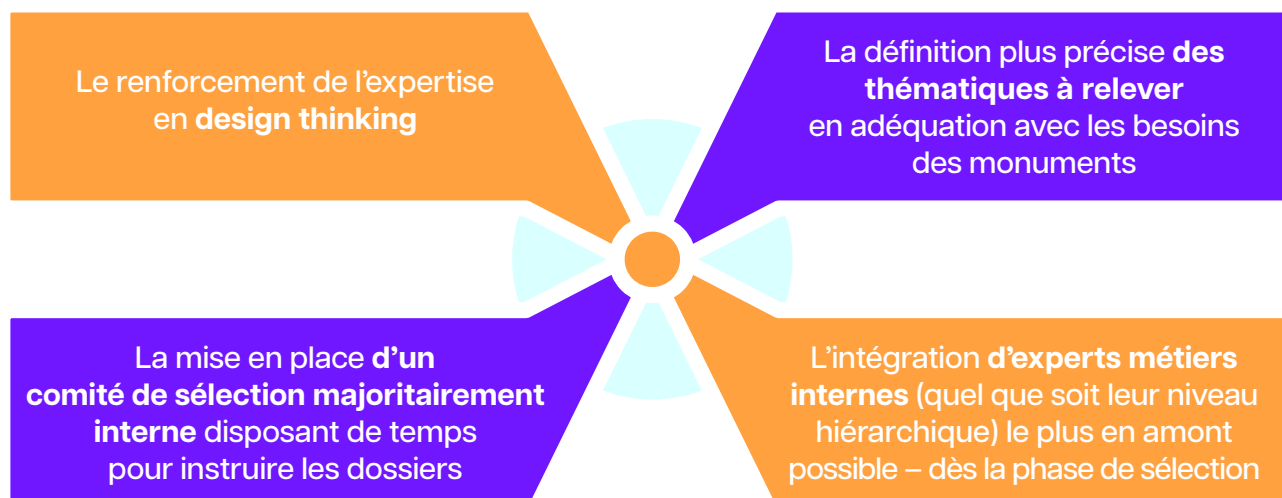


Expérimentation Farmclub avec les enfants, © Incubateur du patrimoine

Malgré son appellation, l'Incubateur du patrimoine a évolué au fil des ans pour se rapprocher du fonctionnement d'un **laboratoire d'expérimentation** plutôt que de celui d'un incubateur, avec comme objectif principal de viser **le passage à l'échelle en interne**. Par ailleurs, même en priorisant cet objectif, de par sa taille et la diversité de son réseau, le CMN a l'opportunité d'avoir **un impact sur l'ensemble de la filière patrimoniale**.

	INCUBATEUR	LABORATOIRE D'EXPÉRIMENTATIONS
Objectif	Accompagner le développement entrepreneurial et développer des filières	Identifier et tester des innovations déployables au sein d'une organisation • Diffuser une culture de l'expérimentation en interne
Cadre	Offre d'accompagnement et mise en réseau payante pour les incubés • Pas d'expérimentation proposée la plupart du temps • Communication et mise en réseau auprès de l'écosystème	Sélection des projets en lien avec les priorités stratégiques de l'organisation • Démarche partenariale avec convention d'expérimentations et apports équilibrés des parties ou pré-commercialisation
Critères de succès	Volume de projets accompagnés • Taux de survie à 3 ans • Développement commercial (CA) et levées de fonds	Taux de passage à l'échelle (nombre d'utilisateurs, impact sur l'organisation)

Plusieurs évolutions ont été mises en œuvre pour renforcer la dimension de laboratoire d'expérimentation, notamment :



Plusieurs éléments incitent à achever ce repositionnement :

1

Un faible renouvellement du milieu entrepreneurial culturel

On constate une baisse du nombre des propositions de projets innovants au sein de l'écosystème depuis la crise sanitaire. Au-delà du nombre de candidatures, et comme d'autres incubateurs, le CMN a observé une tendance à voir émerger des projets similaires⁷ ou des services déjà proposés au CMN⁸.

→ En conséquence, le **sourcing actif en externe** a été de plus en plus favorisé plutôt que l'appel à projets.

→ L'Incubateur du patrimoine s'est également rapproché d'**incubateurs plus généralistes ou spécialisés dans des thématiques** que souhaite explorer le CMN. En 2022, un partenariat a ainsi été établi avec Ecolab⁹, le laboratoire de l'innovation au service de la transition écologique porté par le ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires.

Art & Culture	Tourisme & Territoires	Économie Sociale et Solidaire / Transition écologique	Autres
104 Factory Louvre Lens Vallée Paris&Co Secteur Industries Culturelles et Créatives (anciennement Lincc) Le Cargo La Turbine	Paris&Co Secteur Tourisme (Welcome City Lab) Open Tourisme Lab Tourism'Innov Tarmac L'incubateur des territoires	La Ruche Le Mouves Makesense Coco shaker Ticket for Change Le quai des possibles Singa Ecolab Incoplex	CNRS Leonard

Liste de quelques incubateurs auprès desquels l'Incubateur du patrimoine s'est rapproché

⁷ Exemples : contenu géolocalisé, applications de visite.

⁸ Exemples : applications ludiques en réalité augmentée comme l'Histopad à la Conciergerie en place depuis 2016.

⁹ <https://greentechinnovation.fr>

Une faible diffusion des méthodologies centrées utilisateurs (Design Thinking)

L'utilisation de cette méthodologie sur le long terme n'est pas assurée du fait de la faible disponibilité des équipes et du besoin d'un accompagnement dans la durée.

→ L'atteinte d'objectifs de transformation interne ne peut s'appuyer uniquement sur la mise en place d'un programme d'innovation. Il doit être adossé au **projet stratégique** et à un **programme plus global de formations : tests utilisateurs, co-design, design thinking**. Sur ce volet, l'offre en formation continue reste très limitée et gagnerait à être étoffée avec également une proposition de coaching de projets.

Un faible taux de pérennisation des projets au sein du CMN avec deux facteurs explicatifs

→ **Les besoins auxquels ont répondu les expérimentations n'étaient pas toujours identifiés comme prioritaires.** Ce constat doit amener à réajuster la sélection des projets en amont pour mieux répondre aux besoins remontés du terrain.

→ De ce fait, la pérennisation des solutions ne peut pas systématiquement être financée. À noter que la règle des marchés publics ne constitue pas un frein : soit la solution n'est pas innovante et la mise en concurrence est saine, soit elle l'est, et le dispositif « **achat innovant** » permet de contractualiser avec le partenaire identifié¹⁰. Ce blocage budgétaire qui peut même intervenir dès la phase d'expérimentation, a amené l'établissement à systématiser les recherches de financement, notamment via **les appels à projets innovants** (France 2030, SNI, fonds régionaux...).

¹⁰ <https://www.economie.gouv.fr/daj/le-dispositif-achats-innovants-perennise> – dans la limite de 100 000 euros.

En synthèse, quelques clefs de réussite pour une cellule d'innovation dans le secteur culturel



Salon Museum Connection 2022, © Incubateur du patrimoine

Ces quelques éléments sont issus de l'expérience de l'Incubateur du patrimoine et des échanges avec d'autres cellules d'open-innovation comme PRISME¹¹, le laboratoire d'innovation en médiation numérique du MBAM, le 104, Louvre-Lens Vallée, le ministère de la Culture...

AU DÉMARRAGE

1

Inscrire l'innovation au cœur des priorités stratégiques de l'établissement

Sensibiliser les agents à l'expérimentation en leur faisant tester des projets et en partageant des exemples inspirants de tout secteur... en commençant par le comité de direction.

2

Créer une cellule dédiée avec une personne en charge de l'open-innovation

Elle est formée aux pratiques de Design Thinking, de conduite de projet et d'intelligence collective.
Le rattachement à la Direction générale est capital comme signal envoyé aux équipes.

3

Concevoir un programme **d'accompagnement RH global** (formations, coaching)

Ce programme vise à diffuser les méthodologies de gestion de projets, Design Thinking et d'intelligence collective au sein de l'organisation.

¹¹ PRISME, le laboratoire d'innovation en médiation numérique du MBAM – Musée des Beaux-Arts de Montréal – développe des projets initiés par les équipes internes, en collaboration avec des acteurs externes dans le but d'innover au sein du musée.

4

Réaliser le sourcing des projets
en fonction de la stratégie de l'établissement
et des besoins remontés du terrain.

5

**Mener un sourcing
proactif de partenaires externes**

Recueillir des contacts au fil de l'année (salons, rencontres)
et se rapprocher de structures de recherche et d'incubateurs de l'écosystème
hors du champ culturel pour être identifiés auprès d'eux.

6

**Ne pas s'enfermer
dans un cadre trop rigide**

Se laisser l'opportunité de recruter des projets ou des partenaires
en continu, des projets aux différentes temporalités (3 mois, 6 mois, 1 an, 3 ans),
typologies et financements.

7

**Être vigilants sur le degré de maturité
des partenaires externes**

Identifier un stade d'avancement des structures des porteurs de projets
compatible avec l'objectif d'expérimentation.
Identifier un stade d'avancement des produits ou des services des porteurs
de projets compatible avec un objectif d'expérimentation.

8

Encourager une démarche de co-construction du projet d'expérimentation en amont de la sélection

9

Composer un comité de sélection constitué de membres internes à la structure

L'intégration d'agents internes garantit adéquation au besoin et l'engagement des équipes. Des experts externes peuvent intervenir ponctuellement en fonction des thématiques. Des représentants d'utilisateurs pourraient également être intégrés.

CADRAGE DE L'EXPÉRIMENTATION

10

Privilégier le pilotage par les métiers

Le pilotage de l'expérimentation par un opérationnel métier avec le soutien méthodologique de la cellule d'open-innovation maximise les chances de pérennisation et reproductibilité.

11

Adapter la durée de l'expérimentation

La conception, la mise en place et l'évaluation d'une expérimentation peut varier de 2 semaines à 2 / 3 ans selon le projet.

12

Anticiper dès le démarrage l'évaluation de l'expérimentation

en s'aidant d'outils comme le canevas d'expérimentation



(cf modèles dans la boîte à outils)

13

Contractualiser avec le ou les partenaires externes en anticipant la pérennisation et la commercialisation de la solution

La cession des droits, le démontage, la continuité du projet et l'utilisation des résultats. Adapter l'apport financier qui peut être numéraire ou en nature. (cf modèle de convention d'expérimentation dans la boîte à outils)

MISE EN ŒUVRE DE L'EXPÉRIMENTATION

14

Favoriser la mise en place d'immersion sur le terrain

Créer un lien entre partenaires externes et agents via des séjours immersifs pour faciliter l'acculturation mutuelle.

15

Valoriser le prototypage et les tests

Mobiliser les usagers pour tout type de test (guerilla testing, A/B testing, observations, questionnaires etc.)



(cf modèles dans la boîte à outils)

16

Documenter l'expérimentation

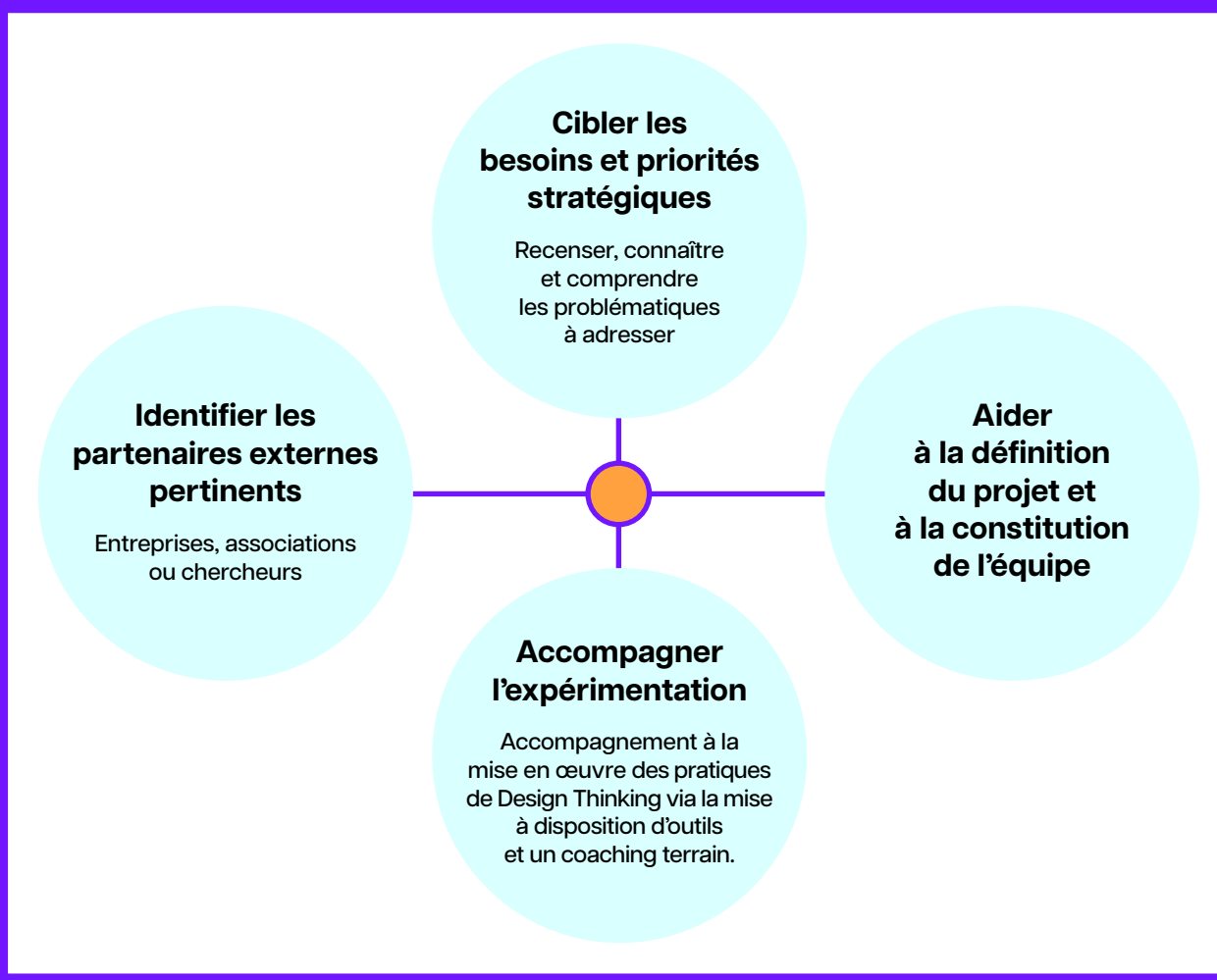
Prendre des photos, filmer et communiquer régulièrement sur l'avancée auprès de toutes les parties prenantes.

17

Co-rédiger un bilan et le diffuser largement

Partager avec toute l'organisation le bilan de la fin de l'expérimentation et sécuriser un budget de pérennisation le plus en amont possible.

LA CELLULE D'OPEN-INNOVATION JOUE UN RÔLE DE CATALYSEUR ET DE FACILITATEUR POUR :

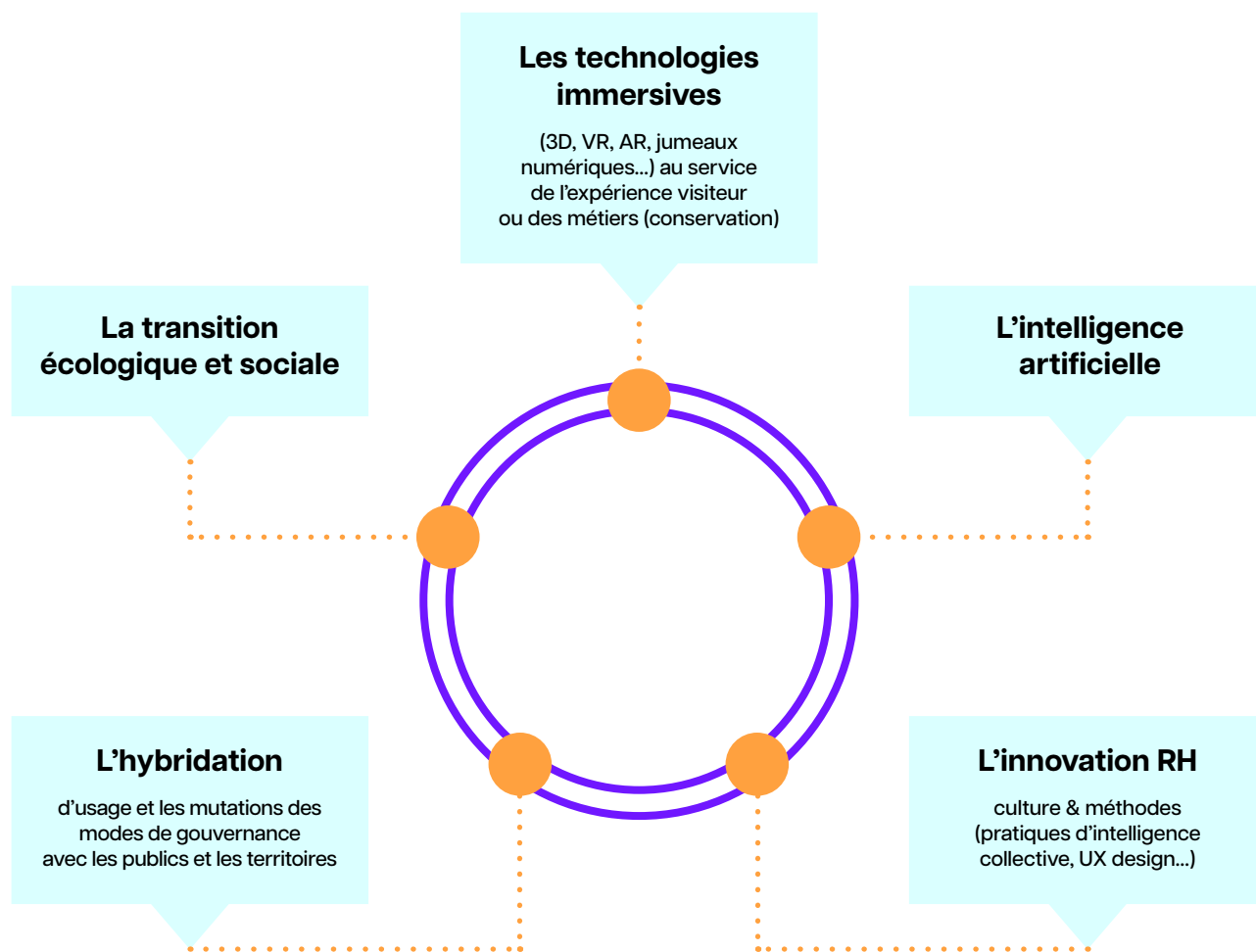


Quelles perspectives pour la politique innovation du CMN aujourd'hui ?



Quatrième promotion au Panthéon avec la MSPN en 2021, © Incubateur du patrimoine

Le CMN va poursuivre son action sur des projets de **transformation et d'innovation** autour de 5 mutations majeures du secteur de la culture et du patrimoine :



Sur ces thématiques, plusieurs projets sont mis en œuvre actuellement :

→ Une expérimentation de **Tiers-Lieux** au Château de Jossigny et de Châteaudun qui va être étendue à plusieurs monuments du CMN (Bussy Rabutin, Mont-Dauphin, Chareil-Cintrat).

→ Le programme « CMN Numérique », lauréat de **l'appel à projets « Numérisation du patrimoine et de l'architecture »** du Programme d'investissements d'avenir (PIA4) opéré par la Caisse des dépôts et France Relance. S'étalant sur 3 ans (2022 – 2025), il vise à mieux valoriser les numérisations du patrimoine en partenariat avec deux start-ups (Mira et My Tour Live).

→ L'accompagnement de **3 porteurs de projets** adressant la **transition écologique et sociale** (saison 6 de l'Incubateur).

L'Incubateur est un programme en constante évolution que le Centre des monuments nationaux continue d'adapter. Au fil des ans, le cadre s'est assoupli pour répondre aux besoins du CMN, des porteurs de projet et de l'ensemble de l'écosystème.

Aujourd'hui, l'objectif du CMN est de poursuivre **les projets d'expérimentation dans un cadre plus flexible qu'au lancement de l'Incubateur du patrimoine** :

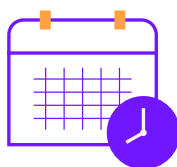
Avec des acteurs diversifiés

grands groupes, start-ups, associations, collectivités,
acteurs internationaux, chercheurs en fonction des besoins



Avec des durées d'expérimentation

pouvant aller de 3 mois à 3 ans



En systématisant la recherche de financements





Contactez-nous !

**Vous souhaitez mener
un projet d'expérimentation
avec nous ?**

Contactez-nous par mail
incubateur@monuments-nationaux.fr

Via notre formulaire en ligne
[https://www.monuments-nationaux.fr/
nous-contacter](https://www.monuments-nationaux.fr/nous-contacter)

**Retrouvez le détail de notre
programme d'innovation sur
notre site internet**



Annexe

Les start-up accompagnées par
l'Incubateur du patrimoine depuis
sa création

PREMIÈRE SAISON (2018 – 2019)



Ask Mona développe des « **chatbots** » qui conseillent des sorties culturelles sur mesure ou accompagnent les visiteurs pendant leur visite.



Akatimi réalise des **reconstitutions en 3D** des lieux de patrimoine qu'ils soient bâtis ou en ruines, grâce à la photographie par drone et au scanner 3D.



Be my Space développe une plateforme numérique qui répertorie les **lieux exceptionnels** dans lesquels les salariés peuvent aller occasionnellement.



Realcast développe des expériences en **réalité augmentée interactive** en utilisant un casque combiné à un tracker de mouvements.



Akken conçoit et réalise des **expériences d'écoute immersives** qui s'appuient sur des objets du quotidien détournés et connectés, comme un parapluie, pour révéler la part invisible des lieux et des territoires.



Studio Sherlock est une **agence de production audiovisuelle et transmédia** spécialisée dans la **valorisation du patrimoine** architectural et les **chantiers** de restauration des monuments historiques.



L'Œil est la Voix est une **artothèque** en ligne gratuite qui donne accès à des descriptions d'œuvres d'art aux personnes malvoyantes, et à toute personne aimant les arts visuels, grâce à l'implication de **lecteurs volontaires du champ social**.

DEUXIÈME SAISON (2019 – 2020)



Bryanthings présente des **bornes photo de mécénat** participatif in situ qui permettent à chaque visiteur de devenir acteur et ambassadeur de la préservation du patrimoine.



Société de **production de Masterclass audio**, **OHZ** permet de s'éduquer à son rythme sans avoir besoin d'être derrière un écran, comme si vous aviez un professeur expert à votre oreille.



Explorama met en valeur le **patrimoine et la nature à travers le jeu** et propose une application façon chasse au trésor sur mobile.



PIC NIC propose des architectures innovantes : **kiosques et pop-up stores**, mobiles, modulables et autonomes en énergies renouvelables dédiées aux services, animations et commerce.



Foxie propose de devenir acteur de sa visite avec un **ensemble de services de création de jeux immersifs** et géolocalisés sur smartphone dans les villes et sites touristiques.



La Réserve des arts a pour mission de **prévenir et réduire les déchets** tout en soutenant le secteur culturel et artistique, en récupérant rebuts et matériaux d'exposition pour leur donner une seconde vie.



IntensCity révolutionne la **mise en valeur nocturne du patrimoine** via la lumière digitale, en conciliant changements esthétiques dynamiques, économies d'énergie, et respect des façades.



Phygi'tales développe de nouveaux formats de contenu donnant une vie numérique aux ouvrages papier en combinant le meilleur de l'imprimé et du digital grâce à la réalité augmentée.

WINTUAL

Expert en **réalité virtuelle**, Wintual développe des logiciels pour des fenêtres virtuelles ultra réalistes et des écrans publicitaires qui interagissent avec le regard.

 Lumeen

Lumeen développe **une solution de réalité virtuelle** adaptée pour l'animation et la thérapie auprès des personnes âgées en EHPAD.



Mercurio développe des **scanners innovants** pour numériser massivement des collections patrimoniales et diffuser des détails d'œuvres transparentes ou avec des reflets complexes.



TIPSmeee permet de **collecter des dons par QR codes** lisibles sans application par tous les smartphones récents. Les visiteurs deviennent des mécènes 2.0.



Blumenlab produit des projets interactifs, web et transmédia spécialisés sur des formats immersifs multisupports, VR et AR. Le studio souhaite tester une nouvelle plateforme d'expériences immersives.

QUATRIÈME SAISON (2021 – 2022)



Aller Simple conçoit et anime des **jeux collaboratifs** sur les réseaux sociaux, dans le cadre d'événements historiques. La start-up se distingue par le soin apporté au contexte culturel tout en revendiquant une dimension créative et ludique.

Educ'Art combine la motricité et le digital à travers une **maquette 3D en bois écoresponsable** qui s'anime avec des contenus pédagogiques et ludiques en réalité augmentée.



Design Lab est un collectif d'artistes tunisiens pluridisciplinaires fascinés par la lumière et passionnés d'arts visuels. Ils travaillent à la **création d'installations et d'expériences de médiation culturelle** dans des sites patrimoniaux, tout en utilisant les nouvelles techniques du numérique.

Capsulo propose de vivre des voyages intenses et exceptionnels en révélant le potentiel des territoires. La start-up crée des **micro-hôtels d'exploration** dans des lieux d'exception avec une architecture unique en proposant une réelle découverte des sites patrimoniaux le temps d'une nuit.



Morbiket produit des **contenus digitaux venant animer en réalité augmentée des supports papier** à destination des jeunes publics. La start-up rend ainsi différents supports interactifs et mêle usages physique et digital.



Farm3 développe des caissons « Farmcube », **chambres de culture** modulables et automatisées, assurant une optimisation des consommations en eau et en énergie.



Stations-E propose des **stations électriques multi-services** et connectées. Celles-ci permettent aux usagers de recharger leur véhicule et d'accéder à internet grâce à un réseau 4G / 5G.



Tamanoir est un studio de création dédié aux **narrations immersives** alliant les arts du spectacle avec les nouvelles technologies.



Architecte de la transition énergétique, la start-up **Zen-T** propose des solutions d'**hébergement 100 % énergies renouvelables**.



UrbanCanopee conçoit des **infrastructures vertes** en milieu urbain, pour rafraîchir la ville par le végétal sur un terrain d'accueil fortement minéralisé.



Les Flâneuses conçoivent et réalisent des sièges mobiles multi-usages permettant d'accueillir confortablement tous les visiteurs, que ce soit des personnes âgées, des enfants ou des personnes en difficulté de mobilité. Ces sièges permettent de s'appuyer, de s'asseoir ou de transporter des affaires.



Ygor est une startup de participation citoyenne qui vise à créer et promouvoir de nouveaux outils afin d'encourager l'engagement citoyen sous toutes ses formes. Elle développe pour les territoires et leurs habitants des applications et projets coconçus visant à inciter les citoyens à s'engager, concevoir et relayer des missions participatives à fort impact.



Re'Up s'inscrit dans une démarche respectueuse de l'environnement en proposant des solutions de tri sélectif, de recyclage et de réemploi des déchets dans le secteur événementiel. L'équipe investit un dispositif d'économie circulaire tout en sensibilisant les publics à la question environnementale.

Remerciements

Nous remercions chaleureusement tous ceux qui contribuent et ont contribué à la réussite de l'Incubateur du patrimoine : incubés, agents, administrateurs/trices, membres des jurys, partenaires (Ministère de la Culture, SNCF, Institut français, Ecolab), et bien sûr les équipes de l'Incubateur depuis sa création.

En 2024, l'*Incubateur du patrimoine* fête ses 6 ans, 6 saisons, 33 porteurs de projets incubés et tout autant d'expérimentations dans les monuments du Centre des monuments nationaux ! Ce document propose un retour d'expérience de six ans d'un incubateur public dans le secteur culturel et patrimonial, ainsi qu'une boîte à outils à destination des professionnels du secteur.

