

Naissance d'un média

par

■ **Emmanuel Guerriero** ■

Cofondateur et président général d'Emissive/Excurio

■ **Catherine Seys** ■

Directrice exécutive d'Emissive

En bref

Le cinéma est né en 1895 : après des décennies de découvertes et inventions, une première séance à Paris lui donnait son modèle économique et ouvrait la voie à l'affirmation du septième art. L'émergence d'une forme d'expression artistique est souvent liée à celle d'un média. Alors que les casques de réalité virtuelle sont apparus dans les années 1970 et qu'ils ont suscité un engouement important au début des années 2010 avant d'être cantonnés à quelques applications pointues, ils sont peut-être en train de trouver une application grand public. Emissive, créée en 2005 pour exploiter ces technologies, a proposé une première expédition immersive en 2021, *Éternelle Notre-Dame*, invitant à se promener dans la cathédrale Notre-Dame de Paris du Moyen Âge jusqu'à nos jours. Depuis, deux autres productions ont été lancées (*L'Horizon de Khéops* et *Mondes disparus*), la technologie est au point, le modèle d'exploitation se déploie en France et à l'international, et le langage s'affine. Un nouveau média est en train de naître.

Compte rendu rédigé par Ève Mascarau

Séminaire animé par Thomas Paris

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • GRTgaz • Holding 6-24 • IdVectoR² • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • RATP • Université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation

Emmanuel Guerriero : Fabien Barati et moi avons créé Emissive il y a dix-huit ans. Notre ambition a toujours été de proposer des projets qui utilisent des technologies dites “immersives” pour mettre le spectateur au cœur de l’image et en interaction avec elle. Ce dernier point, essentiel, était un challenge. Fallait-il privilégier la borne, qui offre une expérience forte, mais la restreint à un seul utilisateur, ou aller vers des interactions de groupe, comme on pouvait le faire à la Géode, à Paris, où l’audience suivait une présentation pilotée en live par un opérateur, capable de faire varier les scénarios? Pendant plusieurs années, nous avons envisagé différentes façons de procéder, jusqu’à l’arrivée de la réalité virtuelle.

Les premiers casques proposaient une détection des mouvements sur des axes de rotation : lorsqu’on bougeait la tête, ils restaient en position fixe, nous permettant de voir un objet, mais pas de nous en approcher. C’était un premier schéma d’immersion, qui permettait de réaliser le fantasme d’entrer dans l’écran, mais sans la finesse de l’interaction naturelle. L’innovation majeure a été l’invention du *room-scale*, qui permet de se déplacer à l’échelle d’une pièce. Nous étions face à un changement de paradigme : le casque n’était plus seulement un objet “geek”, il permettait au grand public, sans temps d’apprentissage, de circuler naturellement dans un environnement et d’interagir avec lui. Dès lors, nous nous sommes focalisés sur ces technologies et avons commencé à déployer la réalité virtuelle dans l’événementiel, pour des marques de luxe.

Au départ, nous propositions à une partie limitée d’une audience, par exemple celle du Saut Hermès, de vivre une expérience immersive de réalité virtuelle. Rapidement, la technologie étant à maturité et les retours enthousiastes, nous avons voulu passer de 10 % à 100 % d’une jauge, pour que notre proposition ne soit plus seulement un bonus, mais un support événementiel à part entière. Nos projets ayant toujours été liés à des thématiques culturelles, nous avons choisi de reprendre le schéma d’une exposition, c’est-à-dire du parcours, qui permet aux visiteurs d’entrer dans le lieu, de le visiter et d’en sortir. Nous avons donc cherché à décliner ce modèle de gestion de flux pour la réalité virtuelle.

Parallèlement, nous voulions être identifiés sur le marché. Jusqu’alors, nos projets reposaient sur des financements adossés à des événements : il fallait inventer une unité pérenne et indépendante, et exister non seulement grâce à notre technologie, mais également grâce à un concept et un modèle économique. Pour atteindre l’autonomie financière, nous devions gérer des flux plus importants, bien positionner nos tarifs et proposer un modèle robuste, opérable par d’autres. Toutes nos réflexions étaient tendues vers l’invention et l’expérimentation d’une première version de ce projet.

Premiers projets : *Éternelle Notre-Dame et L’Horizon de Khéops*

Nous avons mené une levée de fonds pour aller au bout d’un prototype et tester notre *MVP (Minimum Viable Product)*, de façon à définir notre essence et notre stratégie. L’un des premiers défis était d’inventer le dispositif à même d’accueillir le concept que nous étions en train de créer. En parallèle s’est posée la question du nom. Étant donné qu’il fallait – surtout pour les premières versions – s’équiper du casque et d’un sac à dos, qui contenait l’ordinateur, nous avons voulu préparer le spectateur au fait qu’il allait s’engager dans une aventure qui l’impliquait physiquement. La notion d’“expédition immersive” nous a semblé donner le juste aperçu de l’expérience.

Les étoiles se sont ensuite alignées : alors que nous réalisions cette levée de fonds, Orange a lancé un appel à projets pour une exposition de réalité virtuelle sur la cathédrale Notre-Dame de Paris. Leur cahier des charges correspondait à ce que nous propositions : nous avons remporté l’appel. La version minimale que nous cherchions à développer a donc été ce projet à destination du grand public! Nous avons créé le format, la technologie et le contenu, que nous avons vendu à Orange. Ce dernier l’a produit, et c’est Amaclio Productions qui,

en tant qu'opérateur pionnier et courageux – puisqu'il endossait les risques attachés au déploiement du concept –, l'a mis en œuvre à La Défense. L'intégralité des revenus liés à la propriété intellectuelle de ce premier projet servent à la reconstruction de Notre-Dame.

En parallèle, nous avons avancé sur la création d'une expédition sur la pyramide de Khéops, que nous avons pu sortir la même année à l'Institut du monde arabe. La différence est que nous opérons le lieu, ce qui fut très instructif, notamment sur le temps et la facilité de déploiement d'un projet. Le succès a été immédiat, avec des taux de remplissage qui dépassaient nos espérances : sur des jauges de plus de 100 personnes, nous étions à environ 100 % de remplissage, en plein mois d'août ! Nous avons atteint, avec notre produit minimum, tous nos objectifs.

L'expérience proposée

L'expérience proposée est d'abord celle d'un groupe, de 1 à 6 personnes, au plus proche d'une visite privée. En famille ou entre amis, le visiteur s'équipe d'un casque de réalité virtuelle, connecté à ceux de son groupe. L'espace d'accueil est au moins de 500 mètres carrés, ce qui permet d'avoir une jauge importante et de magnifier l'expérience du spectateur. La déambulation y est sans contraintes : on oublie la réalité pour s'immerger dans un nouvel univers, comme celui de la rue Neuve au début d'*Éternelle Notre-Dame*. Enfin, pour déployer une histoire, nous avons fixé le temps de visite à quarante-cinq minutes. Cette durée, qui fait l'objet de débats internes, nous semble à même d'intégrer réellement l'univers proposé, tout en offrant des perspectives d'écriture.

Exigence et simplicité

Notre stratégie de départ étant d'exister, et donc de permettre à nos opérateurs de faire vivre le concept, nous avons refusé de complexifier l'expérience. Ainsi, le spectateur ne peut pas toucher ou déplacer les objets, ni sentir des odeurs. Ce parti pris de simplification reposait, d'abord, sur un risque de dispersion : nous devons maîtriser la proposition initiale. Nous avons également observé que cette simplification ne nuisait pas à la qualité de la narration et de l'immersion, le public témoignant parfois de la sensation d'avoir touché ou senti des choses...

Nous construisons l'écriture en dialogue avec les spécialistes du sujet traité. Cette étape est passionnante, car elle fait coexister nos règles de déploiement (durée, taille du groupe, etc.) et les idées de l'auteur et des designers, qui les challengent et les renouvellent. Se posent alors les questions de scénarios à choix multiples, d'interactions au sein du groupe ou avec des personnages extérieurs, etc. Toutefois, ici encore, nous avons souhaité d'abord valider nos grands axes, à savoir : le visiteur arrive-t-il à suivre un guide pendant quarante-cinq minutes ? quelle valeur accorde-t-il à cette expérience ? et en est-il totalement satisfait ?

Catherine Seys : Notre exigence scientifique, dans l'écriture des projets, est un point différenciant par rapport au jeu vidéo. Nous préparons actuellement une nouvelle expédition immersive sur les impressionnistes, en partenariat avec le musée d'Orsay. Chaque semaine, les deux commissaires de l'exposition valident nos propositions. Ce va-et-vient entre auteurs et spécialistes permet de penser, de façon concomitante, la narration et les déplacements physiques dans la salle.

Une aventure interactive

Emmanuel Guerriero : La question de la déambulation est essentielle. C'est la raison pour laquelle il faut tester le concept, dont on ne peut éprouver le potentiel qu'en l'expérimentant. La technologie permet au cerveau de fonctionner dans une réalité virtuelle comme au quotidien. Nous pouvons naturellement incliner la tête, nous déplacer et tourner autour d'un objet, avec une fluidité qui nous laisse concentrés sur l'histoire racontée. Comme il s'agit d'une exploration, le mouvement est primordial. Très tôt dans le projet, nous faisons des projections pour visualiser le nombre de mètres parcourus par les groupes, tant sur un plan horizontal que vertical, puisque les visiteurs peuvent aussi monter et descendre, que ce soit à Notre-Dame ou dans

la pyramide de Khéops. Ce sera aussi le cas pour l'expédition sur les impressionnistes, avec une introduction qui nous fera démarrer devant l'opéra Garnier et remonter le boulevard des Capucines, comme si l'on faisait partie des invités chanceux de la première exposition de 1874. Ensuite, les visiteurs auront accès aux pièces, représentées à l'échelle, de façon à leur donner accès à l'intégralité de l'exposition originelle, dans laquelle ils pourront déambuler. Tout notre travail est de scénariser cela pour produire une narration rythmée, à l'issue de laquelle ils auront appris de nouvelles choses. Cette capacité à proposer des déplacements est aujourd'hui notre force et la raison pour laquelle nous ne cherchons pas à déployer nos contenus sur les plateformes de réalité virtuelle. Nous voulons en effet nous adresser au grand public et garder une immersion complète, avec le corps.

Inventer un modèle entrepreneurial

Catherine Seys nous a rejoints au moment où nous devons passer d'une société qui offrait un service, sur un événement ponctuel, à une entreprise capable de se déployer mondialement à travers un réseau d'exploitants. Il nous fallait structurer la gestion de contenus, le développement technologique, le recrutement, etc. pour passer du prototype au média.

Catherine Seys : Il s'agissait de quitter un modèle où l'on vend des contenus événementiels, avec une visibilité brève, pour aller vers un modèle d'investissements, avec une recherche de rentabilité sur le long terme. Ce processus pose des questions de recrutement et de management, passionnantes au quotidien, mais non spécifiques à notre industrie. Le véritable enjeu était la création conjointe d'un format et d'un marché. Nous devons imposer, dès le départ, des choix non évidents, ni pour nous-mêmes, qui tâtonnons encore, ni pour nos partenaires, le premier de ces choix étant celui de nos tarifs. L'un de nos objectifs est de rendre la culture plus accessible, ce qui, à terme, impliquerait une baisse de prix que nous ne pouvons pas nous permettre. Nous procédons donc autrement, en proposant la culture en-dehors des lieux qui lui sont traditionnellement dédiés. Si notre réseau de distribution est composé de quelques institutions culturelles, avec certaines desquelles nous coproduisons des titres, il l'est surtout de lieux du *retail*, comme des centres commerciaux, qui permettent d'entrer en contact avec de nouveaux publics. Notre technologie offre à ces publics une expérience culturelle aussi qualitative qu'une exposition classique, qui plus est avec la possibilité de la dupliquer. *L'Horizon de Khéops*, par exemple, est aujourd'hui exploitée simultanément à Shanghai, Londres et Paris, et le sera demain à New-York, Pékin et Chengdu.

Nous devons à présent créer un marché, en évaluant la valeur perçue par les consommateurs et en fixant le prix de notre proposition chez nos différents exploitants. Au-delà de cette quête d'un *business model* alternatif, notre stratégie est simple : nous développer dans le plus de lieux possibles, en nous appuyant sur des exploitants, de façon à créer de nouveaux titres et à alimenter notre catalogue. Cela pose la question du rythme de production, à laquelle nous ne pouvons pas encore répondre. *L'Horizon de Khéops*, pour prendre un exemple, est exploité à Lyon depuis plus d'un an et continue à très bien fonctionner, sans effet d'essoufflement...

Emmanuel Guerriero : C'est comme s'il n'y avait qu'une seule salle de cinéma dans une ville. Si le film qui y est projeté est bon, il n'est pas étonnant qu'elle ne désemplisse pas. Cela dit, il nous paraît encore compliqué d'ouvrir plusieurs lieux dans une métropole moyenne, déjà afin de ne pas complexifier nos relations avec des opérateurs différents, ensuite parce que notre communication est plutôt celle d'une exposition, et non celle d'un film, qui sortirait simultanément dans plusieurs salles. Nous pourrions toutefois nous déployer dans des lieux encore plus simples, par exemple pour scolaires ou universitaires. Notre proposition étant inclusive, elle se prête à l'accueil de tous les publics, qu'ils soient jeunes, en situation de handicap... : personne ne s'y sent exclu, là où une exposition classique peut paraître intimidante. Or, il s'agit du même contenu, validé par des spécialistes scientifiques, mais aussi, autre point fort, de la même qualité d'expérience, sans déperdition, contrairement à une salle de cinéma de quartier par rapport à une salle haut-de-gamme. Nous maintenons donc nos tarifs à un certain niveau pour rester ambitieux sur les contenus créés et valoriser la proposition. Les divertissements dits "d'expérience" coûtent, de toute façon, cher, car ils impliquent de nombreux acteurs et ils génèrent une véritable attente. Pour une personne passionnée par un sujet ou

une époque, avoir la possibilité de s’y immerger, pendant quarante-cinq minutes, en famille ou entre amis, n’est pas réellement une question de prix.

Perspectives d’avenir

Notre objectif, aujourd’hui, est triple. Nous souhaitons nous ouvrir à de nouveaux partenariats, avec des musées ou d’autres institutions culturelles, de façon à maintenir la qualité scientifique de nos expéditions. Parallèlement, il nous faut poursuivre l’exploitation de nos projets dans des lieux commerciaux. Enfin, nous souhaitons rencontrer des équipes capables de nous amener vers d’autres types de contenus, avec de nouvelles idées de narration, c’est-à-dire avoir une communauté de développeurs et d’exploitants ouverts à l’innovation. À l’inverse du cinéma, nos propositions ne sont pas figées et peuvent évoluer en fonction de nos erreurs ou des suggestions de notre public. Comment, par exemple, s’appuyer sur leurs retours pour faire évoluer une exposition ? pour la rendre plus vivante pour ceux qui choisissent de revenir ? Comment donner, avec les bons partenaires, une nouvelle valeur au divertissement culturel ? Tout cela en conservant notre ADN, qui est de proposer des projets culturels au grand public.

Débat



Créer un nouveau média

Un intervenant : *Pourriez-vous nous décrire la grammaire de création propre à votre média et ses évolutions, notamment autour des questions de linéarité et d’interactivité ?*

Emmanuel Guerriero : Pour être sûrs d’avoir un produit minimum, qui doit fonctionner avec nos moyens, notre grammaire est d’abord celle de l’efficacité. Le premier point concerne l’agencement des lieux, qui garantit la fluidité de l’expérience. Comment gérer la transition d’un environnement à un autre ? Comment réintégrer les retardataires dans le parcours ? etc. Il s’agit, pour nous, d’un point nodal et nous travaillons activement à la création de descripteurs capables d’assurer une articulation fluide entre les scènes, d’autant que nous nous appuyons sur des scénarios très écrits et donc minutés. C’est un aspect assez transparent pour le visiteur, mais un point de grammaire fondamental pour nous. Les autres points que nous cherchons à faire évoluer sont la présence, ou non, d’un guide, et les interactions possibles au sein du groupe. Toutes nos expériences proposent de suivre un personnage, suivant les codes d’une visite rassurante, ce qui sera sans doute amené à évoluer. Concernant les interactions, nous cherchons à aller, ici encore, vers des choses simples : comment montrer quelque chose à ses enfants ? leur proposer de s’en approcher ? Cela nous ramène à d’autres évolutions, telles que la représentation des mains ou des visages, jusqu’ici très simplifiés. Chaque point de détail peut être un grain de sable dans l’engrenage, il nous faut rester prudents.

Catherine Seys : La linéarité, quant à elle, est une nécessité économique, et non technique. Elle nous permet de gérer les flux, et donc nos objectifs de remplissage.

E. G. : Elle nous permet aussi de concentrer les dépenses. Dans ce que l’on appelle, dans le jeu vidéo, un scénario “bac à sable”, où chacun choisit de se déplacer à sa guise, il faut prévoir plus que ce qui va être effectivement vu. Dans notre schéma, nous n’avons pas à optimiser l’intégralité du lieu représenté, car nous orientons le public, ce qui nous permet de focaliser les détails sur certaines zones et d’en laisser d’autres dans le flou.

Int. : *Votre projet existait-il avant la technologie qui lui a permis de se réaliser ?*

E. G. : Notre désir initial était de réfléchir au partage, pour une audience, de l'expérience que l'on pouvait avoir seul devant son ordinateur, face à une reconstitution 3D. Dès 2007, il y avait des casques, mais ils nécessitaient de tenir une manette; il y avait des bornes de réalité virtuelle, mais il fallait les multiplier pour augmenter une audience; il y avait des conférences, mais elles impliquaient un opérateur... Nous avons aussi réfléchi à des dispositifs immersifs, avec de grands écrans qui encerclent le public, comme à l'Atelier des Lumières, mais ils limitent la jauge et la narration. Si la technologie a toujours été pour nous un outil de déploiement, l'arrivée de la réalité virtuelle, qui s'est imposée comme le média parfait, nous a permis de ne plus faire de concessions pour ouvrir ce type d'expérience au plus grand nombre. Sûrs de nous, nous avons alors décidé de baser toute notre stratégie sur la réalité virtuelle.

Les spécificités d'Emissive

Int. : *Qu'est-ce qui vous distingue des métavers ?*

E. G. : Le scénario proposé par Meta vise le grand public avec des dispositifs déployés dans le cadre privé. Même si l'on demande de moins en moins aux utilisateurs de déplacer leurs meubles pour que cela fonctionne, il s'agit quand même d'être dans sa bulle, ce qui, pour nous, est assez excluant, par exemple dans le cadre familial. Je ne me vois pas dire à mes enfants : « *Je mets mon casque, on se retrouve dans une demi-heure !* » C'est un sujet qu'ils cherchent encore à résoudre et, aujourd'hui, je ne vois pas quelles sont leurs options... Nous répondons, quant à nous, à cette question en créant des lieux adaptés à la réalité virtuelle. Dans la mesure où nous faisons la promesse de mondes virtuels, nous sommes bien dans la définition des métavers, mais en ouvrant la proposition à des groupes, qui peuvent vivre une expérience commune.

Int. : *En quoi ce déplacement physique ajoute-t-il de l'intensité à la narration ?*

E. G. : Notre expérience est celle de la "réalité virtuelle douce", c'est-à-dire qui s'adapte au rythme de chacun et évite le *motion sickness*, équivalent, dans la réalité virtuelle, du mal des transports, lorsqu'il y a décorrélation entre la vision de l'utilisateur et son oreille interne. Nous proposons une expérience qui, sans temps d'apprentissage, permet une immersion fluide dans le monde proposé. Ensuite, notre particularité est de déployer nos expéditions sur de grands espaces. Au début de *L'Horizon de Khéops*, vous êtes face à un immense couloir qui vous donne spontanément envie d'entrer, sans devoir vous arrêter pour manipuler une manette qui vous orienterait. Notre objectif est de conserver cette immersion et donc de retirer tout ce qui pourrait distraire. Vous devez pouvoir oublier toutes les contingences du déploiement technologique pour être dans le lieu, focalisé sur le contenu.

Int. : *Comment utilisez-vous le son pour renforcer le caractère immersif de l'expérience ?*

E. G. : Dès le début, nous avons réalisé que le son était très important dans la perception du visiteur. Afin de ne pas nous disperser, nous avons choisi, comme pour un film, de construire une bande-son minutée sur l'intégralité de la visite. Cela dépend également des expéditions. Pour *Mondes disparus*, au Muséum national d'Histoire naturelle, une musique omniprésente accompagne toute la visite. Pour *L'Horizon de Khéops*, nous avons intégré des bruits de pas, des réverbérations, des sons à même de couvrir ceux des spectateurs pour qu'ils ne se gênent pas entre eux... Nous devons parvenir à éviter le brouhaha tout en permettant aux membres d'un même groupe d'échanger sans avoir à crier : cela a imposé de revoir la forme des casques, qui ne prennent plus toute l'oreille, mais y projettent un son directif. L'avantage de la 3D est que tout y est naturellement spatialisé, ce qui nous permet de nous appuyer sur des savoir-faire préexistants et de collaborer avec des *sound designers*. Aujourd'hui, dans nos expéditions, la musique enveloppe et permet de mieux souligner les moments d'intensité, mais ce sont encore des sujets à affiner. Nous nous orientons plutôt vers le travail des effets sonores pour améliorer l'immersion : nous tenons en effet à rassurer le public en touchant le moins possible à son intégrité physique, d'où l'absence de manette ou de gants, la recherche du casque le plus léger possible, etc.

Int. : *Qu'est-ce qui vous distingue et rend vos expéditions immersives plus captivantes qu'une exposition classique ?*

E. G. : Un commissaire d'exposition, un professeur des écoles ou un universitaire, si tant est qu'il est passionné, fait voyager son audience. Cette qualité de transmission est au cœur de nos réflexions : nous souhaitons offrir une expérience de visite VIP à tous les publics et sur un temps plus long que celui traditionnellement accordé aux expositions. Même si nous allons ensuite au-delà en offrant des effets, cette sobriété initiale est notre boussole, car nous voulons gagner la confiance de nos partenaires et du public avec un contenu précis et de qualité, dans un cadre narratif qui emporte le visiteur. Nous réfléchissons même à un modèle encore plus austère, qui réduirait les effets visuels pour simplement proposer de suivre, pendant quarante-cinq minutes, un spécialiste charismatique. Cela dit, on ne va pas se priver de faire passer un dinosaure à côté du public si c'est le sujet de l'exposition ! Nous ne sommes fermés à aucun scénario, mais ne cherchons pas la surenchère. Nous réfléchissons plutôt à développer l'offre en ajoutant, après le parcours, des moments de dialogue avec des personnages, de façon à prolonger la conversation et ancrer l'expérience.

Int. : *Ce qui est spectaculaire, c'est que vous reconstituez des mondes disparus !*

C. S. : Tout à fait, mais la narration n'est sans doute pas notre élément le plus différenciant. Beaucoup d'autres studios racontent des histoires avec talent. C'est d'ailleurs ce qui est formidable avec ce média : un même sujet peut être le lieu de quantité d'histoires ! La force d'Emissive est plutôt dans cette grammaire du format.

Int. : *Comment anticipez-vous le renouvellement potentiel de votre outil par des artistes ?*

E. G. : Nous recevons des demandes d'artistes et de studios qui voudraient créer des œuvres sur notre plateforme, mais nous devons encore travailler sur notre technologie et déployer notre réseau pour faciliter son partage.

S'appuyer sur différents outils technologiques

Int. : *Sur quelles technologies vous appuyez-vous pour créer ces expériences, tant dans la reconstitution des lieux que dans les interactions de groupe ?*

E. G. : Pour les données 3D nécessaires à la numérisation de références réelles, nous nous appuyons sur les techniques existantes, à partir de photos et de relevés laser. Concernant les interactions, nous mettons sur les murs de la salle des motifs uniques qui permettent aux casques, équipés de caméras, de se situer. Les positions respectives de chaque spectateur sont envoyées vers des serveurs, qui mutualisent et partagent les informations. Ainsi, on voit toujours les membres de son groupe et, à l'inverse, les avatars du reste de la foule sont masqués, pour donner cette illusion de visite privilégiée. Reste à savamment gérer l'ensemble pour que les groupes ne se bousculent pas entre eux ! Cela se fait au fil de l'eau, notamment grâce à la scénographie, qui permet de minimiser les rencontres et de favoriser une bonne répartition des visiteurs, comme dans une exposition classique.

Int. : *Comment gérez-vous les interactions entre les différents logiciels qui permettent l'expérience ?*

E. G. : Nous utilisons une constellation d'outils et de logiciels. Les bornes d'inscription doivent être simples à opérer, car elles sont manipulées par des agents sans qualification technique particulière. Une autre interface de notre logiciel nous permet d'obtenir des statistiques à même d'améliorer l'exploitation de la salle. En tant que créateurs de la licence globale, nous avons aussi un outil qui nous permet d'avoir des chiffres sur l'ensemble de nos lieux... Notre serveur synchronise toutes les données, il assure la fluidité du fonctionnement de l'expérience. En somme, nous avons différents interlocuteurs et logiciels. Aucun n'est spécialement innovant, c'est leur synergie qui l'est. Aujourd'hui, notre ambition est d'optimiser la plateforme pour améliorer les avatars, l'enchaînement des scènes, la gestion des groupes selon l'espace, etc.

Int. : *L'ajustement de votre produit aux avancées les plus récentes réclame-t-elle une forte veille technologique ?*

E. G. : Les évolutions technologiques ne sont pas si rapides et sont même assez prévisibles. La difficulté serait qu'un acteur disruptif arrive sur le marché avec une proposition que personne n'aurait vu venir. En réalité, chaque nouveauté implique une longue période de prise en main, par les développeurs, avant une mise sur

le marché. Aucune rupture technologique qui nous mettrait en difficulté ne semble s'annoncer, ce sont plutôt des améliorations de modèles existants. C'est presque confortable, en réalité!

Optimisation du modèle

Int. : *Vous témoignez d'une vitesse d'exécution assez impressionnante au vu de l'enchaînement de vos différents projets. Pourriez-vous nous en dire plus sur l'éventuelle standardisation de votre production et votre capacité à vous installer dans de nouveaux lieux?*

C. S. : Nous avons eu de nombreux projets, car nous ne pouvions pas refuser certaines opportunités, ce qui a pu créer quelques embouteillages! L'expédition immersive proposée au musée d'Orsay sera notre quatrième, il serait donc présomptueux d'affirmer que notre pipeline est très solide. Chaque projet est singulier et rend difficiles les tentatives de standardisation, la recherche et le développement n'étant pas les mêmes selon les plateformes technologiques et les contenus. Cela dit, nous travaillons globalement en quatre temps. La première phase, exploratoire, nous permet d'avoir une vision globale des différents aspects du projet : choix des experts, vérifications d'ordre juridique, partage de la production, etc. Ensuite, vient la préproduction, pendant laquelle nous commençons à écrire le scénario et à dimensionner l'équipe. Puis arrive la phase de production et, enfin, celle d'installation. Nous cherchons, de projet en projet, à rendre cette dernière plus simple et fluide, les premières ayant été assez difficiles! Les améliorations technologiques, comme le passage au casque autonome, nous ont beaucoup aidés : moins il y a de matériel, moins il y a de problèmes. Je préciserai tout de même qu'à l'exception de notre expérience à l'Institut du monde arabe, c'est l'opérateur de la salle qui porte le coût d'installation. Nous cherchons donc à proposer à nos partenaires l'ensemble le plus robuste possible.

E. G. : Aujourd'hui, nous passons par des API (*Application Programming Interface* – interface de programmation d'application) pour connecter nos modules à un même serveur. L'un des enjeux est d'arriver à une forme de descripteur de scénario réutilisable par d'autres, par exemple en open source. Cela pose des problèmes de sécurité, de connexion, de bases de données et de perspective : saurons-nous faire du logiciel alors que nous sommes initialement une offre de service? C'est un axe de réflexion, mais également un risque.

Un modèle alternatif de médiation culturelle

Int. : *Ne craignez-vous pas, avec ce choix de travailler avec des institutions culturelles, que l'attrait de celles-ci finissent par s'épuiser, passées les premières expériences? Plus généralement, comment envisagez-vous votre potentiel de développement?*

C. S. : Nous faisons, en effet, ce choix de travailler avec des institutions culturelles ou, pour Khéops, par exemple, des spécialistes du sujet traité. Je ne crois pas qu'il y ait de risque d'épuisement, d'abord parce que notre capacité de production est limitée et que nous ne pourrions pas avoir 75 titres à notre catalogue avant longtemps, ensuite, parce que les sujets passionnants sont infinis. Ce que nous observons, au contraire, est plutôt l'engouement des publics. À Paris, nos expériences sont disponibles sur quatre sites : à La Défense, sous le parvis de Notre-Dame, à Bercy Village et au Muséum national d'Histoire naturelle. Ils ont plutôt tendance à s'alimenter entre eux : lorsque les visiteurs retirent leur casque, leur première réaction est de demander où ils peuvent vivre une autre expérience! De plus, nous proposerons, dès l'été prochain, plusieurs titres par salle. L'idée sera de continuer à lancer un contenu avec une institution culturelle partenaire coproductrice, comme avec le musée d'Orsay, puis de le diffuser dans une salle multithéâtre.

Int. : *La diversité des publics et des expériences vécues face à vos propositions est-elle un problème?*

C. S. : Nous avons encore assez peu de retours autres qu'empiriques, lorsque nous tendons l'oreille et écoutons les publics chez nos opérateurs. Certains commencent seulement à faire un suivi marketing, avec des livres d'or numériques par exemple. Globalement, les visiteurs ont une très bonne appréciation de l'expérience : au Muséum national d'Histoire naturelle, 90 % d'entre eux se disent « *très satisfaits* », y compris du rapport qualité-prix. Ensuite, lorsqu'on entre dans les détails pour essayer de savoir ce qu'ils ont préféré, les retours se diversifient. Nous le prenons comme une force. Je me souviens que Bartabas, du Théâtre Zingaro, disait

que son désir était de proposer un art populaire, dans lequel chacun pourrait trouver une porte d'entrée. C'est, je crois, ce que nous essayons de faire en valorisant cette diversité des expériences. Jusqu'ici nous avons proposé des expositions patrimoniales. À Orsay, nous allons entrer dans un courant artistique et intéresser, nous l'espérons, des publics qui ne seraient peut-être pas venus au musée sans nous. Il s'agit aussi d'inventer une autre forme de médiation culturelle.

■ Présentation des orateurs ■

Emmanuel Guerriero : Cofondateur et président d'Emissive, il est passionné par le graphisme et la réalité virtuelle et a suivi un cursus à la fois technique et artistique. Il est en effet diplômé d'un master 2 de développement informatique, mais aussi de Rubika, l'école supérieure de création numérique. Fort d'une première expérience en indépendant, en 2005, il fonde, avec Fabien Barati, Emissive. Depuis, l'agence a créé de nombreux projets en innovation digitale pour des événements résolument ambitieux à grande échelle. En 2020, Emissive réalise une levée de fond pour développer un tout nouveau format : les expéditions immersives.

Catherine Seys : Depuis mai 2021, elle est la directrice exécutive d'Emissive. Ingénieure diplômée de l'École nationale supérieure des mines de Paris, elle a débuté sa carrière comme consultante en stratégie au sein du cabinet Kea & Partners. Dix ans plus tard, elle a rejoint le Strategic Innovation Lab d'Ubisoft, où elle a notamment créé et dirigé les programmes d'accompagnement de start-up à Paris et à Singapour. Elle est également la cofondatrice de la start-up UrbanHello, primée au CES de Las Vegas en 2013 et 2017.

Diffusion en mars 2024

**Retrouvez les prochaines séances et dernières parutions
du séminaire Création sur notre site www.ecole.org.**