

**CERTIFICAT EN GESTION DE DOCUMENTATION ET DE  
BIBLIOTHÈQUE  
2012-2013**

**Utilité de la veille stratégique au sein  
d'institutions culturelles**

**L'exemple du Muséum d'histoire naturelle de Neuchâtel**

Pauline de Montmollin

Neuchâtel

28 septembre 2013

**TRAVAIL FINAL DE CERTIFICAT**

Déposé auprès de

Michèle Furer-Benedetti, adjointe scientifique à la Bibliothèque de l'Université de Genève, et, Iris Buunk, Consultante, spécialiste en gestion de l'information, Responsables du module "Environnements numériques"

Madame Iris Buunk, Consultante, spécialiste en gestion de l'information, personne de référence pour le suivi pédagogique du travail.

## **Déclaration d'authenticité et droit de publication**

La soussignée déclare avoir rédigé ce travail seule, sans aucune aide si ce n'est en terme de relecture (orthographe). Lorsque des idées ont été reprises d'articles ou d'ouvrages, les sources sont mentionnées spécifiquement.

Au vu des informations confidentielles contenues dans ce travail, sa publication est interdite et il est demandé aux correcteurs de ne pas en diffuser le contenu. Néanmoins, l'auteure pourra en cas de demande en proposer une version allégée en vue de sa mise en ligne.

Neuchâtel, septembre 2013

Pauline de Montmollin

## Table des matières

Remerciements.....	3
Résumé.....	4
1. Le travail de diplôme et ses objectifs.....	5
2. Présentation de l'institution.....	5
2.1 Structure.....	5
2.2 Historique.....	6
2.3 Missions.....	6
3. Particularités et objectifs de veille en contexte muséal.....	7
4. Le projet de veille au Muséum.....	8
4.1 Etat actuel.....	8
4.2 Besoins en matière de veille.....	8
4.2.1. Besoins institutionnels : Analyse SWOT.....	10
4.2.2. Besoins des collaborateurs.....	12
4.3 Thèmes de veilles retenus.....	13
4.3.1. Veille scientifique.....	13
4.3.2. Veille concurrentielle.....	13
4.3.3. Issue Management.....	14
4.3.4. Veille d'image et E-reputation.....	15
4.4 L'exemple de la veille d'image : le choix des sources.....	15
4.5 L'exemple de la veille d'image : choix des outils.....	17
4.6 Evaluation de la veille : l'exemple de l'affaire Baloo.....	18
5. Conclusion et perspectives.....	19
6. Bibliographie.....	20
7. Annexes.....	21

## Remerciements

Mes remerciements vont à Madame Iris Buunk pour m'avoir fait découvrir le domaine de la veille et ses applications, avoir accepté la supervision de mon travail et pour ses conseils pendant la rédaction.

Je tiens également à remercier mes collègues du Muséum qui ont accepté de répondre à mes questions et se sont montrés enthousiastes face à mon travail.

Et finalement à Monsieur Victor Fingal, journaliste au Matin, qui par ses articles polémiques m'a offert la possibilité de tester mon dispositif de veille.

## Résumé

Le développement d'internet et les comportements des individus font que la conduite d'une veille stratégique peut concerner tout type d'institution. Le présent travail s'attache à mettre en exergue quels sont les apports potentiels de la veille au sein d'institutions à vocation culturelle. Sur la base d'une analyse détaillée de l'environnement d'une institution culturelle, dans ce cas un musée d'histoire naturelle, les besoins en matière de veille sont discutés et contextualisés : veille scientifique, veille concurrentielle, *issue management* et veille d'image.

L'établissement d'un cahier des charges, le choix d'un logiciel de veille ainsi que la position structurelle de la cellule de veille sont des éléments abordés dans la partie principale. La veille d'image fait l'objet d'un traitement détaillé dans la seconde partie du travail, sur la base d'un exemple concret tiré de la pratique quotidienne.

## 1. Le travail de diplôme et ses objectifs

Dans le cadre du CAS CGDB 2012-2013, nous avons décidé de consacrer notre travail de diplôme à la veille stratégique. En effet, le module consacré aux environnements numériques avait suscité beaucoup d'enthousiasme notamment par rapport aux perspectives futures d'évolution de notre pratique quotidienne mais aussi de notre profession de manière générale. De plus, la veille stratégique est un domaine qui lie judicieusement les deux aspects de notre fonction actuelle puisqu'il est question de gestion du *flux d'information*, mais également d'*issue management* et de *e-reputation*. En tant que *conservatrice/bibliothécaire* et responsable de la communication pour mon institution, il m'est apparu que le cours consacré à la veille documentaire me permettait d'aborder un domaine porté à devenir un enjeu dans l'activité de n'importe quelle entreprise ou institution.

L'objectif premier que nous nous fixons porte sur la définition des particularités de la veille au sein d'une institution muséale. Si on saisit rapidement les potentialités de la veille pour une entreprise (COURVOISIER, 2007), sa pratique dans le milieu culturel est peut-être moins évidente. Quels types de veille doivent-ils être privilégiés ? Quels en sont les apports potentiels pour l'institution ? En partant de l'analyse de la situation actuelle de veille au sein de notre institution, notre deuxième objectif consistera à analyser ses besoins, à sélectionner les ressources pertinentes afin d'obtenir des informations régulières sur les thèmes prédéfinis, à paramétrer les outils pour finalement aboutir à la formalisation du processus de veille. Nous aimerions aussi parvenir à définir un cahier des charges en lien avec la conduite de ce travail spécifique: forme et périodicité des rapports, mais également quantification du temps de travail nécessaire à la poursuite régulière d'une activité de veille.

## 2. Présentation de l'institution

### 2.1 Structure

Le Muséum d'histoire naturelle dépend du département des Affaires culturelles de la Ville de Neuchâtel, au même titre que le Musée d'ethnographie et le Musée d'art et d'histoire. Le Muséum, considéré comme un service autonome est actuellement placé sous la direction de Christophe Dufour. L'institution comptabilise quelques 12 postes à temps plein comprenant l'équipe de conservateurs (équipe scientifique), le département administratif (secrétariat, communication, graphisme), ainsi que le personnel technique et d'accueil.

Le bâtiment, outre les salles d'exposition temporaires et permanentes comprend, pour sa partie publique, une boutique, une cafétéria, un espace pédagogique ainsi qu'un auditoire. Les collections sont conservées dans deux compactus, tout comme les archives ainsi que la bibliothèque. Un atelier de taxidermie a la charge de préparer les spécimens pour les expositions ainsi que de veiller à la conservation des collections.

## 2.2 Historique

Le noyau des collections du Muséum s'inscrit dans la tradition des cabinets de curiosités au sein desquels furent rassemblés dès le milieu du XVIII<sup>e</sup> siècle des objets archéologiques, historiques, des œuvres d'art mais également des spécimens et des pièces naturelles jugées dignes d'intérêt. Dès 1835, les collections d'histoire naturelle sont installées dans le Collège latin (actuelle Bibliothèque publique et universitaire) puis déplacées dans le bâtiment occupé aujourd'hui au centre de la Ville de Neuchâtel. L'inscription de la principauté prussienne de Neuchâtel au sein du commerce international, mais également la présence de figures scientifiques telles que Louis Agassiz ont permis la constitution de collections de grande valeur, bien qu'actuellement les moyens consacrés à leur étude et à leur conservation se soient considérablement réduits.

Ces collections sont mises en valeur de manière permanente par le biais de dioramas qui présentent la faune régionale. Depuis 20 ans, le Muséum met sur pied de grandes expositions temporaires, souvent consacrées à une espèce telles « Mouches » ou « Rats » qui ont été distinguées par de nombreux prix et attirent un grand nombre de visiteurs. La présentation des disciplines des sciences naturelles n'est pas en reste puisque ont été inaugurées récemment des salles d'entomologie et de géologie.

## 2.3 Missions

Dans l'état actuel, le Muséum ne dispose pas de charte ou de missions clairement formulées. Néanmoins une réflexion est conduite pour l'ensemble des institutions dépendant du département de la culture par l'IDHEAP<sup>1</sup>. Pour le moment, et conformément aux missions des institutions muséales définies par l'ICOM<sup>2</sup>, les activités du Muséum poursuivent des buts de conservation du patrimoine (conservation préventive, curative et documentation des collections), de diffusion des connaissances (expositions, publications, médiation culturelle, enseignement) et de recherche (inventaire, expertise, évaluation). Concrètement, ces ambitions se traduisent par le maintien de conditions de conservation adéquates. Au niveau de l'enrichissement des collections, les efforts se sont concentrés sur la faune régionale des invertébrés, laquelle constitue un indicateur précis de la qualité de l'environnement. Une part non négligeable des ressources humaines et financières est par ailleurs consacrée à la réalisation des expositions temporaires et à leur mise en valeur par un programme d'animation approprié.

---

<sup>1</sup> Institut des Hautes études en administration publique

<sup>2</sup> Les acronymes et mots en italique sont expliqués dans le glossaire en fin de document

### 3. Particularités et objectifs de veille en contexte muséal

La veille peut être considérée comme « *un ensemble d'activités orientées vers l'obtention d'informations à caractère stratégique ou opérationnel, sur l'évolution de l'environnement pour viser la pertinence des processus de décision à court ou moyen terme* » (BALMISSE ; 2008, p. 24). Il apparaît donc que la veille est intrinsèquement liée à la stratégie opérationnelle de l'entreprise ou de l'institution qui la commande. Les objectifs de veille en contexte muséal dépendent directement du plan directeur de l'institution à moyen et long terme. Ainsi les objectifs de veille viendront directement servir les ambitions de la direction, fournissant les informations nécessaires à la poursuite de ses buts et à l'anticipation des éléments qui pourraient les influencer. Les institutions muséales possédant un noyau de mission commun tel que défini par l'ICOM, il nous a paru opportun de dresser un panorama de *l'environnement d'orientation* dans lequel s'inscrit toute institution muséale. C'est donc de ce dernier qu'émane la sélection des informations qui devront être collectées en fonction des besoins exprimés par l'institution. La veille sera ainsi en mesure d'atteindre son objectif, c'est-à-dire de fournir les informations nécessaires à la prise de décision de la part de l'équipe de direction et de s'imposer comme un moyen pour l'institution d'accomplir ses missions.

L'environnement d'orientation de tout musée se compose des éléments suivants :

- **Environnement juridique** : Il s'agit des institutions pouvant produire des lois ou des ordonnances d'applications ayant une implication sur les activités du musée, comme par exemple les autorités politiques communales, cantonales et fédérales. Pour un musée, ces décisions concernent souvent la législation en matière de droits de douanes et de circulation des biens culturels. Au niveau cantonal, il peut s'agir de toute loi concernant les administrations publiques, par exemple le devoir de transparence en matière de communication.
- **Environnement social** : Pour un musée, il comprend essentiellement des organismes tels des écoles, l'université (formation des futurs professionnels, stagiaires, partenaires lors de projets particuliers) ou d'autres musées (concurrence) et institutions culturelles (théâtre, ...).
- **Environnement économique** : Les entreprises de la place sont souvent sollicitées dans le cadre de *sponsoring* voire plus rarement de mécénat.
- **Environnement médiatique** : Les médias sont des partenaires importants dans la mesure où ils sont des vecteurs privilégiés des activités du Muséum et de son image de manière générale.
- **Environnement politique** : Les autorités communales ont une influence directe sur les activités du Muséum, par exemple lors de l'octroi de crédits supplémentaires, de soutien à la direction ou de nomination des directeurs.



- **Environnement scientifique** : Il est constitué des universités, centres de recherche et groupes d'intérêt (protection de la nature) pour ce qui est du domaine de la biologie et d'organismes tels que l'*ICOM* pour le domaine de la muséologie.
- **Marché d'approvisionnement** : Les autres musées constituent une partie du marché d'approvisionnement notamment puisqu'ils sont susceptibles de fournir des expositions que le Muséum peut louer. Les fournisseurs (artisans, artistes,...) en sont d'autres acteurs.
- **Marché d'écoulement** : Ce marché est constitué des individus et institutions auxquels le musée « vend » ses services, soit les visiteurs ou d'autres musées (itinérance des expositions). Il s'agit d'un marché pour lequel la veille d'image est importante, tout comme l'*issue management*.

Comme dans la mise en place de tout nouveau projet, il est important de conduire une réflexion sur la position de la veille au sein de la structure opérationnelle de l'institution. Le rapport de veille est un support sur la base duquel des décisions peuvent être prises par la direction. La personne en charge de la veille devra donc être au plus près de la direction pour en comprendre les intérêts et donc cibler sa veille mais aussi pour jouir d'une certaine légitimité dans la production de ces rapports et en augmenter la crédibilité.

## 4. Le projet de veille au Muséum

### 4.1 Etat actuel

Actuellement, le Muséum ne possède pas de cellule de veille stratégique. En notre qualité de responsable de la communication, nous surveillons régulièrement les mentions du musée et de ses activités dans les médias et sur internet. Cette veille prend la forme de simple recherche de type « *pull* » par mots-clés sur Google ainsi que sur certains sites internet dédiés au monde muséal et aux loisirs. Dans le domaine scientifique, les conservateurs se tiennent régulièrement informés de la publication de nouveaux articles par l'abonnement à des alertes sur des sites spécialisés ou la lecture régulière de périodiques scientifiques ainsi que par leurs réseaux. La veille est donc réalisée par chacun pour son domaine d'activité sans protocole précis et sans que les objectifs aient été clairement définis. Les ressources disponibles sont limitées puisque le Muséum ne dispose pas de crédits supplémentaires pour la mise en place d'un tel dispositif. Cette tâche sera donc assumée à l'avenir par nous-même avec une fréquence et une envergure limitée ce qui rend nécessaire un ciblage assez restreint.

### 4.2 Besoins en matière de veille

Afin de préciser les besoins en matière de veille, une *analyse SWOT* a été effectuée. Elle permet de mieux appréhender les forces et les faiblesses internes de l'institution mais aussi de situer le Muséum au sein de son environnement d'orientation (analyse

des opportunités et des menaces). De plus, un questionnaire a été remis à chaque collaborateur afin de connaître ses propres pratiques en matière de veille ainsi que ses éventuelles attentes<sup>3</sup>. Les besoins du muséum en matière de veille ont donc été en partie définis sur la base de *l'analyse SWOT* mais aussi en fonction des besoins spécifiques des collaborateurs.

---

<sup>3</sup> La mise en place d'une stratégie de veille est une initiative personnelle dans le cadre de mon travail de diplôme. Mon directeur ainsi que les collaborateurs ne connaissaient pas a priori cette discipline et ne nourrissaient donc pas d'attente particulière. Ils en ont néanmoins rapidement perçu les potentialités et se sont montrés enthousiastes.

#### 4.2.1. Besoins institutionnels : Analyse SWOT

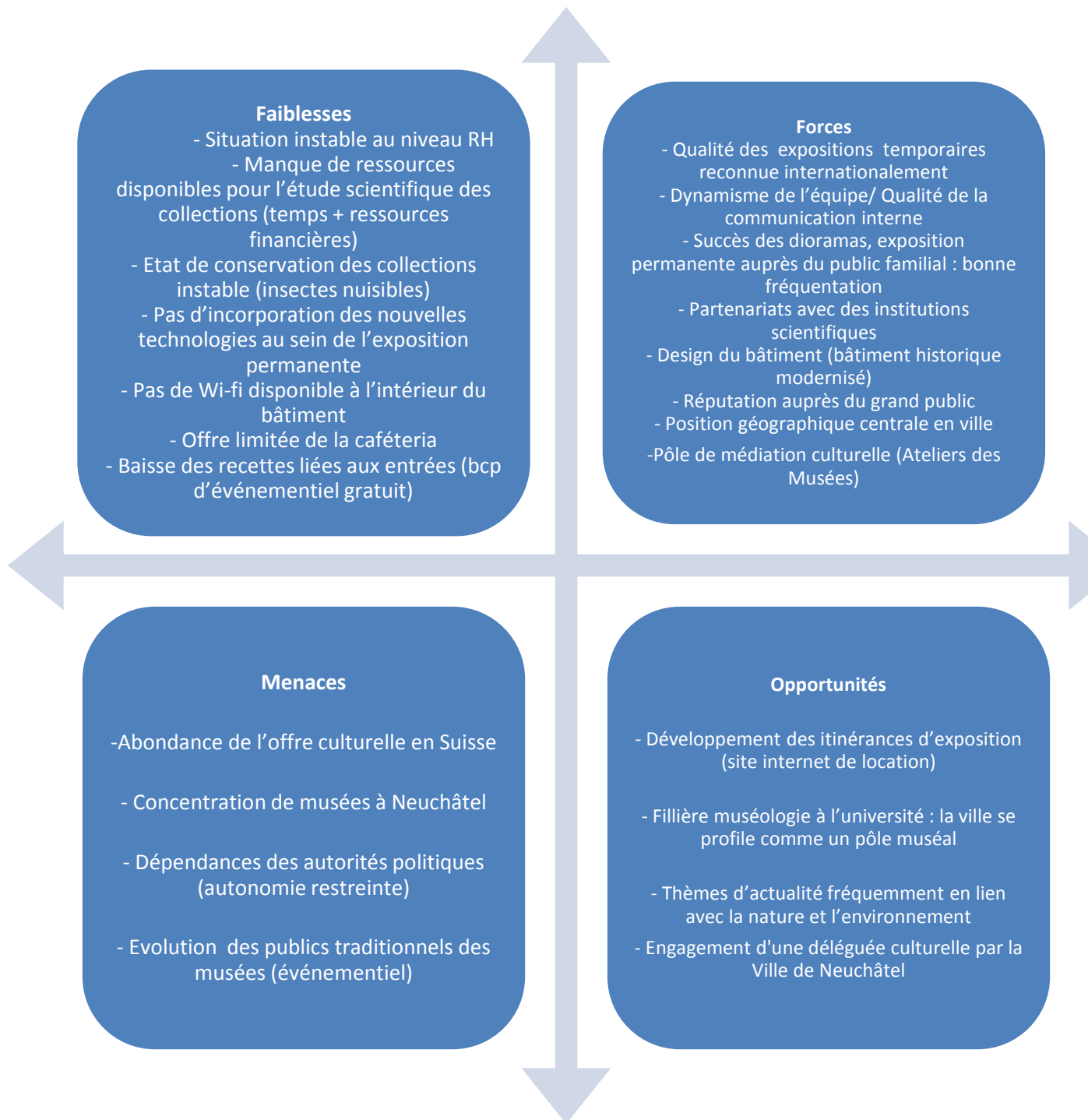


Illustration 1. Analyse SWOT

Outil classique du management, l'*analyse SWOT* se révèle être efficace pour analyser toute situation faisant interagir une institution ou un projet avec son environnement d'orientation. Elle permet une rapide différenciation des éléments internes et externes ainsi que des leviers disponibles pour agir sur les facteurs négatifs. Dans notre cas, elle met en exergue les points forts et les points faibles du projet d'institution et donc les éléments à surveiller.

Les stratégies actuellement poursuivies par le Muséum concernent principalement le maintien de sa reconnaissance au niveau suisse et international notamment par la production et l'itinérance de ses expositions temporaires. Ces dernières années ont vu la réalisation d'expositions en partenariat avec d'autres organismes, en particulier à vocation scientifique tels que des centres de recherches universitaires. Ces partenariats sont intéressants dans la mesure où ils apportent des compétences externes mais aussi une inscription des expositions dans l'actualité de la recherche. De plus, le Muséum pourra dans ses stratégies de communication bénéficier des réseaux des institutions partenaires. A moyen terme, le Muséum doit faire face aux évolutions des attentes de ses publics, notamment en matière d'incorporation des nouvelles technologies au sein des expositions et de l'offre événementielle.

Au niveau plus général, le musée doit développer sa fréquentation, gage d'une reconnaissance des autorités politiques et de fait du maintien des crédits. Pour ce faire, le choix des thématiques des expositions et son traitement se révèlent importants. La qualité de l'accueil, la perception des expositions par les visiteurs et les médias sont donc des éléments à surveiller dans l'élaboration de la stratégie du Muséum.

---

**Ambitions du  
Muséum à 5 ans**

**Collections scientifiques**

- Assurer des conditions de conservation optimales (dépôts)
- Poursuivre l'étude scientifique des spécimens
- Améliorer la visibilité des collections (publications)

---

**Expositions**

- Réaliser des expositions temporaires attractives (thématiques, muséographie, technologies)
- Promouvoir l'itinérance des expositions temporaires

---

**Image**

- Conserver l'image du Muséum comme musée des familles
  - Améliorer la visibilité de l'institution (médias,..)
  - Renforcer les partenariats en matière de promotion (Office du Tourisme)
- 

*Illustration 2 : Ambitions du Muséum à 5 ans*

#### 4.2.2. Besoins des collaborateurs

Le questionnaire remis aux collaborateurs portait sur leurs pratiques en matière de recherche d'informations, dans le but de savoir par quels moyens ils se tiennent au fait de l'actualité dans le domaine muséal ou de leurs recherches. Les questionnaires ont permis de distinguer deux types de pratiques qui reflètent l'âge des collaborateurs. Alors que les plus âgés affirment s'informer de l'actualité des autres musées par le biais des « *documents envoyés par la poste* », les plus jeunes visitent régulièrement leurs portails internet. En matière de recherche scientifique, les pratiques de recherches se limitent à « *consulter les sites de revues* », « *lire les mails que m'écrivent mes contacts* », « *suivre les périodiques* » et « *me rendre aux rencontres de mes groupes de recherche* » et un seul collaborateur affirme avoir créé des alertes dans Google scholar.

Pourtant, les sujets sur lesquels les collaborateurs aimeraient être régulièrement informés sont nombreux. En premier lieu, ils concernent les thématiques liées aux musées d'histoire naturelle en Suisse mais aussi à l'étranger, en Europe principalement (« *connaitre les activités des autres musées* », « *savoir quelles nouvelles expositions sont mises sur pied par les musées* ») mais aussi en Suisse. Cette pratique peut s'apparenter à de la veille concurrentielle, mais elle est toutefois aussi destinée à prospecter en vue de la location d'expositions temporaires. Elle sert également à planifier des visites pour « *voir ce qui se fait ailleurs* ». En second lieu, les recherches d'informations concernent les domaines d'intérêts scientifiques en lien avec les collections dont ils sont responsables. Les termes de recherches se font alors plus précis (mots clés), mais l'activité principale consiste à « *les introduire sur Google* ».

Les besoins en matière de veille couvrent des domaines assez vastes, dont les sources potentielles sont nombreuses. La mise en place d'une stratégie permettra d'optimiser le temps consacré à la veille, d'améliorer la récolte (ciblage) et de proposer une meilleure diffusion des informations collectées entre les collaborateurs.

Au vu des besoins de l'institution, de la temporalité du programme d'exposition et des ressources à disposition, la production de rapports semestriels est indiquée. Ceux-ci seront remis à la direction et commentés lors d'une séance spéciale. Cette séance sera également l'occasion de redéfinir les besoins pour le prochain semestre (nouveaux axes de veille, besoins spécifiques liés à des expositions).

## 4.3 Thèmes de veilles retenus

### 4.3.1. Veille scientifique

La veille scientifique concerne en premier lieu les domaines de recherche des conservateurs qui découlent des collections du Muséum. Il peut s'agir de l'identification de nouvelles espèces, de modifications apportées à la phylogénie de certaines familles ou de toute publication s'apparentant aux spécimens conservés au Muséum. Dans ce cadre, la veille porte essentiellement sur des publications scientifiques. Ces dernières prennent la forme de livres, mais surtout de revues scientifiques, mais également de rapports souvent mal référencés dans les moteurs de recherches habituels et absents des bibliothèques. Il peut s'agir de rapports de la Confédération ou des centres de protection de la nature, de littérature « grise » telle que des rapports de travail produits par les musées, mais non publiés de manière régulière ou encore des travaux de diplôme ou de thèse des étudiants.

La veille scientifique porte également sur la conservation des collections, activité dans laquelle les expériences conduites au sein d'autres musées sont toujours observées dans un but d'optimisation de ses propres pratiques.

Dans le domaine de la veille scientifique, les mots-clés évoqués par les conservateurs des différents départements sont nombreux puisqu'ils concernent potentiellement tous les spécimens. Il faut alors évaluer la qualité de chacune des sources. Dans ce cas, il nous a semblé que la mise en place d'une veille collaborative pouvait s'avérer intéressante. Les conservateurs pourraient alors au gré de leurs découvertes faire profiter leurs pairs. A l'image de ce qui est défini comme veille en « structure répartie ». Comme précise HERMEL ce type de veille présente l'avantage que « *toutes les compétences existantes sont utilisées pour la collecte voire le traitement des informations* » (HERMEL ; 2010).

### 4.3.2. Veille concurrentielle

La veille concurrentielle va permettre au Muséum de prendre des décisions quant à l'évolution de ses missions par rapport aux institutions desquelles il souhaite se distinguer, ou du moins maintenir ou renforcer une complémentarité. L'un des objectifs est de proposer des expositions sur des thématiques originales ancrées dans l'actualité. Ceci rend nécessaire la collecte d'informations sur les sujets des expositions temporaires des musées concurrents, que ce soit de par leur orientation ou leur proximité géographique. La veille interinstitutionnelle permet aussi de prendre connaissance des possibles changements au sein de ces musées, au niveau du personnel, mais surtout des évolutions structurelles (projet de nouveaux espaces, d'agrandissements, fusions d'institutions).

La veille concurrentielle peut concerner aussi des événements organisés par d'autres musées ou d'autres organismes engagés dans la protection et la mise en valeur de l'environnement. La récolte des informations permet alors au muséum d'organiser ses manifestations en évitant de malheureuses collisions de dates ou d'envisager des collaborations.

Surveiller l'activité des autres musées permet aussi éventuellement d'intercepter toute utilisation non validée par le Muséum de photographies, de textes ou de concepts dont il a la propriété.

### 4.3.3. Issue Management

L'*Issue Management* doit être envisagé comme une attitude prospective afin d'anticiper les évolutions du secteur dans lequel évolue une entreprise ou une institution. Elle vise à prévenir d'éventuels conflits qui menaceraient les services proposés mais aussi à prévoir l'évolution des attentes des usagers. L'*Issue Management* vise donc à inscrire dans la durée les activités de l'institution dans son environnement d'orientation de la manière la plus optimale. BALMISSE distingue la veille anticipative de la prospective, en arguant que la veille se limite à l'analyse de faits avérés et n'est pas une projection dans l'avenir (BALMISSE, 2008, p.46). Si nous pouvons le suivre d'un point de vue formel, la position structurelle au sein du Muséum fait que les deux aspects tendent à être confondus.

Pour le Muséum, il s'agit de veiller à ce que le type d'exposition et de mise en scène ainsi que l'offre proposés aux visiteurs restent en adéquation avec l'évolution du domaine muséal. Dans ce cadre, il est intéressant de suivre l'activité de grands musées, souvent précurseurs, mais aussi de régions du monde dans lesquelles la muséologie s'est particulièrement bien développée, comme par exemple le Canada. La muséographie, les technologies qui accompagnent la visite, ainsi que les supports de médiation sont des éléments qui méritent d'être observés. Au niveau de l'événementiel, c'est tout le domaine des loisirs qui peut être analysé : quelles sont les tendances en matière d'offre culturelle (OFS, 2008)? Quels sont les types d'événements qui rencontrent du succès ?

L'*Issue Management* vise également à prévenir d'éventuels conflits entre l'institution et son environnement d'orientation. Certains domaines d'activités du muséum peuvent faire l'objet de réactions défavorables. Il est donc question d'identifier les groupes desquels peuvent émerger ces avis divergents et de mettre sur pied des actions de communication pour les canaliser.

Dans un domaine plus interne, l'*Issue management* comprend également une partie consacrée à la veille juridique. En effet, la gestion des collections et leur déplacement à l'étranger lors de l'itinérance des expositions est passablement contrainte par la législation en matière d'importation/exportation d'espèces protégées. De fait, il est important de suivre la législation pour la Suisse mais aussi pour les pays avec lesquels le Muséum collabore.

#### 4.3.4. Veille d'image et E-reputation

La façon dont l'image du Muséum est véhiculée et produite au sein de l'opinion publique constitue un élément important pour évaluer l'impact de l'activité de l'institution sur ses publics et ses non-publics, dont le profil précis reste assez mal connu malgré quelques études (VMS-AMS, 2008). En effet, l'une des missions des musées étant de servir le public, une attention particulière doit évidemment être accordée à l'image qui est véhiculée au sein de son environnement d'orientation. Cette image est d'autant plus importante qu'elle influence et traduit la fréquentation du musée, mais peut aussi avoir un impact sur les décisions politiques qui touchent au fonctionnement de l'institution. De même, une bonne réputation favorisera les collaborations avec d'autres institutions. La diffusion et le maintien d'une image favorable du Muséum dans l'opinion publique prévient les conflits et garantit une cohabitation saine entre l'institution et son environnement d'orientation.

En tant que responsable de la communication, il nous incombe de surveiller l'image du musée. Dans un premier temps, l'analyse porte sur les médias écrits (presse) puis sur les informations diffusées sur le internet.

Le développement du web a offert de nouveaux supports d'expression pour les visiteurs des musées. Les avis, les commentaires et les critiques se font désormais sur les forums, les blogs ou les sites spécialisés de tourisme (comme tripadvisor<sup>4</sup>). Cette nouvelle pratique a démontré que les visiteurs s'adressent plus facilement au monde entier pour faire part d'une remarque négative qu'à l'institution concernée. De fait, les institutions se voient contraintes de pister les commentaires de ses visiteurs, et le cas échéant de répondre aux internautes. Cette pratique est d'autant plus importante que les commentaires postés sur le web sont généralement visibles pendant longtemps.

La veille d'image concerne également toutes les mentions du Muséum, de ses expositions et de ses activités au sein du monde professionnel. Toute critique ou référence aux activités dans la presse spécialisée, mais aussi sur les sites internet tels que museums.ch, icom.fr est également à prendre en compte.

#### 4.4 L'exemple de la veille d'image : le choix des sources

Etant donné le laps de temps relativement court mis à disposition pour réaliser ce travail tout comme le moment de l'année qu'il couvrait (période estivale de vacances ainsi que la période précédant l'ouverture d'une exposition), le type de veille mis en pratique a été choisi en raison de son implication directe dans notre travail quotidien de responsable de communication. Ainsi, nous sommes en mesure d'obtenir un retour et une évaluation rapides de la veille conduite et de son efficacité.

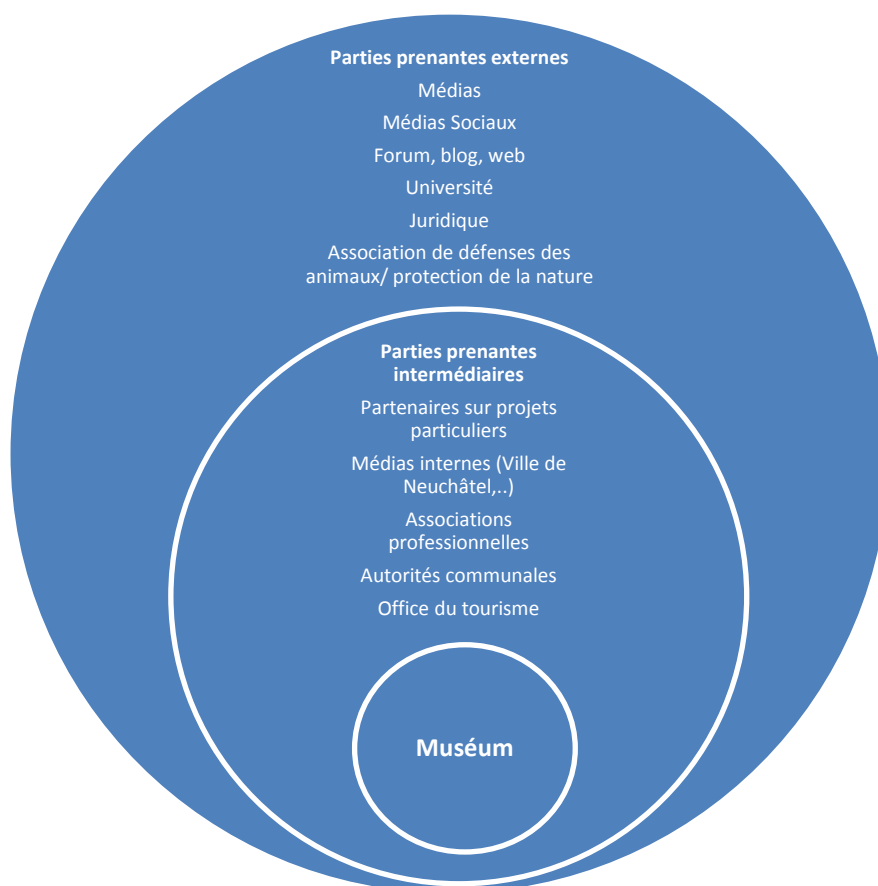
Trois niveaux de sources ont été distingués en fonction de la proximité de l'émetteur avec l'institution.

---

<sup>4</sup> Tripadvisor est un site internet conçu principalement à destination des voyageurs qui permet le partage d'expériences et de recommandations en lien avec des lieux (musées, sites) mais aussi des restaurants et des hôtels.



1. Le premier niveau concerne les collaborateurs directs du Muséum. En tant que source, ces derniers peuvent soit s'adresser directement aux médias<sup>5</sup>, soit s'exprimer spontanément et de manière autonome, notamment sur les médias sociaux (photographies sur le lieu de travail, commentaires, discussions entre collègues).
2. Le deuxième niveau de source est constitué des institutions et des personnes externes à l'institution mais liées au Muséum soit par le biais administratif (Ville de Neuchâtel, Office du Tourisme, ICOM) soit par des projets spécifiques (Université, Jardin Botanique).
3. Le dernier niveau est constitué par les parties prenantes externes qui regroupent toute personne, institution ou médias, susceptibles de produire un document mentionnant le Muséum et ses activités : visiteurs, touristes, presse régionale, nationale et internationale, association de protection des animaux. A noter que selon le sujet, les émetteurs peuvent appartenir à l'un ou l'autre niveau.



*Illustration 3 : Sources à prendre en considération dans le cadre d'une veille image.*

<sup>5</sup> Bien que cette pratique soit interdite par un ordre de service, elle n'est pas forcément entrée dans les mœurs de chacun et la mode des « *whistleblower* » peut faire naître des vocations.

Physiquement les sources à surveiller peuvent prendre les formes suivantes :

- Médias imprimés
- Médias numériques (ou version imprimée numérique)
- Blogs, forums
- Réseaux sociaux (écrit mais aussi images)
- Sites internet et flux rss
- Télévision et radio

#### 4.5 L'exemple de la veille d'image : choix des outils

Au vu des besoins formulés, nous avons éliminé certains outils qui si ils peuvent s'avérer utiles pour un besoin très spécifique ne sont pas adéquats pour une veille dont les sources sont nombreuses. Ainsi le logiciel watchthatpage<sup>6</sup> qui génère des alertes en cas de changement sur une page préalablement sélectionnée ne convenait pas, les sources étant restreintes au choix initial.

Certains outils se révèlent adaptés à des types de veille spécifique, ainsi l'utilisation de Google scholar pourrait, dans notre situation, être développée pour la veille scientifique puisque ce portail permet une recherche au sein de publications scientifiques.

Après quelques essais, nous avons porté notre choix sur l'agrégateur Netvibes qui nous a séduits de par la facilité du paramétrage de ses outils mais aussi la possibilité de partage des informations. De plus, Netvibes permet une bonne recherche sur les réseaux sociaux ce qui constitue une source importante d'information pour la veille image. Les flux RSS peuvent également être incorporés, ce qui à nouveau centralise les informations sur une page ( DESCHAMPS, 2009). Les questions de consultation à distance sur d'autres postes ont également joué un rôle tout comme sa gratuité. Le logiciel Scopus paraissait intéressant, mais en raison de son coût, il a été directement éliminé.

Un élément important était aussi de ne pas être « dérangé » sans cesse par des alertes, mais de pouvoir accéder à l'information en cas de besoin. La présentation des résultats par onglet se prête bien aux différents types d'activités du Muséum. Les résultats peuvent ainsi être organisés et consultés de manière partielle.

Nous avons ainsi créé plusieurs onglets qui correspondent à différents type de veille/ sujets :

- Un premier onglet répond aux questions de veille concurrentielle et regroupe des flux et des recherches concernant les musées d'histoire naturelle en Suisse et dans le monde. Sa consultation permet d'apprécier rapidement les thématiques des expositions, les événements organisés ainsi que les mentions de ces institutions dans la presse.

---

<sup>6</sup> <http://www.watchthatpage.com>

- Un deuxième onglet rassemble les mentions du Muséum dans les médias sociaux, les blogs et les forums. Les widgets proposés permettent de rassembler des contenus qui remontent difficilement dans les moteurs de recherches classiques.
- Des onglets spécifiques sont ouverts (puis fermés) en fonction des expositions thématiques. Ils peuvent contenir à la fois des flux rss (institutions, médias particuliers) et des *widgets*.
- Un troisième onglet est entièrement consacré aux flux rss de la presse régionale, nationale et internationale. C'est un gain de temps très appréciable en matière de revue de presse quotidienne.
- Un quatrième onglet est consacré à la muséologie. Il permet de suivre les actualités en matière de formation et d'innovation dans les techniques muséographiques. Il comprend également les flux d'associations professionnelles.

#### 4.6 Evaluation de la veille : l'exemple de l'affaire Baloo

Au mois d'août 2013, un événement a mis à l'épreuve de manière imprévue le système de veille d'image mis en place. Nous pensions en effet l'utiliser principalement au moment du lancement de la prochaine exposition afin de surveiller rapidement les retombées dans les médias et sur internet.

Une polémique a en effet impliqué le Muséum en lien avec la naturalisation d'un chien pour la prochaine exposition, « Baloo ». Le Matin a publié un article dont la Une et le titre laissaient penser que le chien avait été choisi pour ses qualités esthétiques et euthanasié dans le but d'être taxidermisé puis exposé. De telles allégations, par ailleurs totalement erronées, n'ont pas manqué de susciter de nombreuses réactions sur internet et dans les médias sociaux. Le dispositif de veille (agrégateur netvibes) nous a alors rapidement permis de mesurer l'ampleur du phénomène, de caractériser le type de commentaires et d'identifier les sources qui relayaient l'information. Le fait de pouvoir disposer immédiatement de telles données a facilité une prise de décision rapide et efficace par la cellule de crise chargée de la stratégie de communication.

Une veille d'image est relativement lourde à assumer par une seule personne en temps de crise et peut rapidement empiéter sur la sphère personnelle. Les médias sociaux, les blogs et les forums sont alimentés en permanence, les éditions numériques des titres disponibles très tôt le matin. De fait, la veille comme appui de la mise en place d'une stratégie de *communication de crise* doit être effectuée en amont des séances. Néanmoins, l'affaire Baloo a clairement démontré la pertinence et le gain de temps de disposer d'outils de veille. La surveillance simultanée et centralisée des nombreuses sources permettait d'avoir à tout moment un aperçu de l'activité sur internet et d'anticiper les réactions et les demandes des médias. Il était ainsi possible d'évaluer dans quel sens tendait l'opinion et de conserver la fameuse

« longueur d'avance » précieuse dans ce type de situation. Les rapports de veille ont alors pleinement joué leur rôle de base décisionnelle pour la direction.

De plus, ces rapports réalisés quotidiennement ont été récupérés par le service des renseignements de la Police en charge d'enquêter sur les menaces qui ont été prononcées à l'encontre des membres de la direction, du taxidermiste et de l'institution dans son ensemble. Au-delà de sa fonction de corpus d'information destiné à la prise de décision, la veille permet également de fournir des informations précieuses quant à l'anticipation de risques. En tenant compte des parties prenantes de l'environnement et par rapport au sujet de veille et aux résultats, il est alors possible de prévoir quels types de réactions peuvent émaner des différents groupes.

#### **4. Conclusion et perspectives**

Les objectifs tels qu'énoncés en début de documents concernaient en premier lieu un aspect de formation personnelle lié à l'acquisition de nouvelles compétences. La mise en place d'un dispositif de veille d'image pour le Muséum témoigne de connaissances acquises durant le Module « Environnement numériques » et des savoir-faire développés dans la réalisation du travail de diplôme. Le positionnement du dispositif de veille dans l'organisation structurelle de l'institution, la définition d'objectifs en accord avec les missions de l'institution ainsi que le choix d'un outil nous ont permis d'acquérir une première expérience dans la conduite de veille.

Rapidement, les ambitions ont dû être recentrées autour d'un type de veille, celui de la veille d'image. La mise en place d'une veille complète aurait alors nécessité un laps de temps et une force de travail dépassant ce dont nous avons à disposition.

En second lieu et dans une perspective plus générale, le présent travail avait pour ambition de conduire une réflexion sur les opportunités de veille au sein d'institutions culturelles. Le cas exposé au point 4.6. viendra convaincre les plus réticents : les musées ne sont pas à l'abri de crise en matière d'image ! Or, seule la mise sur pied d'un dispositif de veille en amont permet d'obtenir les informations nécessaires à la prise de décision dans des délais très courts.

Les principaux obstacles que nous pouvons identifier pour la conduite de veille dans le domaine muséal relèvent en premier lieu d'une méconnaissance. Rares sont les conservateurs à avoir déjà entendu parler de veille stratégique et à en imaginer une application pour leur institution. Le financement de la conduite d'une veille stratégique est d'autant plus difficile qu'elle n'est souvent pas envisagée dans l'établissement des budgets. Néanmoins, nous pouvons avancer que le souci croissant accordé à la communication dans les musées conduira progressivement à faire reconnaître les opportunités offertes par la veille.

## 6. Bibliographie

Asselin, Christophe (2013) : *Les Forums web pour la veille : découvrez la valeur des conversations du net* [ fichier PDF]. Téléchargé sur le site digimind.com, le 13.07.2013 [ accès par identifiant]

Asselin, Christophe (2013) : *Le Web 2.0 pour la veille et la recherche d'information : Exploitez les ressources du Web social* [ fichier PDF]. Téléchargé sur le site digimind.com, le 13.07.2013 [ accès par identifiant]

Asselin, Christophe (2013) : *Blogs et RSS, des outils pour la veille stratégique* [ fichier PDF]. Téléchargé sur le site digimind.com, le 13.07.2013 [ accès par identifiant]

Balmisse, Gilles ; Meingan, Denis (2008) : *La veille 2.0 et ses outils*. Paris. Hermes Science Publication, Lavoisier

Courvoisier, François (2007) : *La veille stratégique pour anticiper*. Le Temps, 12.01.2007

Deschamp, Christophe (2009) : *Comment organiser sa veille ? Surveillance de page web et surveillance de flux rss*. Dans : *Fiches pratiques du travailleur du savoir*. Limoges : Editions Fyp

Hermel, Laurent (2007) : *Maîtriser et pratiquer... Veille stratégique et intelligence économique*. Paris. AFNOR, 2eme éd.

OFS (2008) : *Les pratiques culturelles en Suisse- Analyse approfondie-Enquête 2008*, Neuchâtel. OFS

VMS-AMS ( 2012) : *Fréquentation des musées en Suisse : rapport statistique 2011*, Zürich.VMS-AMS

## 7. Annexes

### Annexe 1 : Questionnaire

#### Les Musées

Comment vous tenez-vous informés de ce qui se passe dans d'autres musées en Suisse ?

Et à l'étranger ?

Quel type d'information recherchez-vous ? (personnel en place, expositions, collections, partenariat, programmes de recherche, publication, etc...)

Quels portails / sites internet consultez-vous ?

Quels sont les musées dont vous aimeriez connaître l'actualité ?

#### La Recherche

Poursuivez-vous une activité de recherche ? Si oui, sur quel(s) thème(s) porte-t-elle ?

Comment vous tenez-vous informés de l'actualité dans ce domaine ?

Quels portails/ sites internet consultez-vous ?

Quels sont les mots clés que vous introduiriez sur un moteur de recherche ?

#### Vous !

Vous arrive-t-il de surveiller ce qui se dit sur vous (référencement des publications, mentions,...) ? Comment procédez-vous ?

Vous arrive-t-il de vous « googliser » ?

## **Annexe 2. Glossaire**

### *Analyse SWOT*

Démarche consistant à lister les avantages et désavantages d'une situation donnée, d'une institution voire même d'une personne, en différenciant bien les éléments relevant de l'interne et de l'externe. Développée par le marketing, elle permet de savoir rapidement quels sont les moyens disponibles pour compenser les points faibles.

### *Communication de crise*

En cas de problème pouvant nuire à une institution/entreprise et à ses activités, la communication de crise a pour but de donner une information aux médias et au public en soutenant la direction. Elle vise souvent à limiter l'impact d'une crise sur l'image et la réputation d'une entreprise/institution.

### *Environnement d'orientation*

L'environnement d'orientation comprend les institutions, groupes et entreprises qui entourent un élément dans une situation donnée. L'action de certains de ces éléments peut avoir une influence sur le projet central.

### *E-reputation*

L'e-reputation peut se traduire par le terme de réputation numérique. Elle recouvre l'image d'une entreprise/institution telle qu'elle est perçue dans les médias numériques.

### *Flux d'information outside/in*

Caractérise des informations qui émanent de l'entreprise/institution ou qui lui parviennent depuis l'extérieur.

### *ICOM = International Council Of Museum.*

Organisme regroupant les musées et professionnels du monde entier. Il propose des conférences, des formations mais édite également des normes et des codes déontologiques qui doivent être respectés par les adhérents.

### *Issue Management*

Discipline des relations publiques ayant pour but d'anticiper les événements qui pourraient avoir une influence défavorable sur les activités d'une institution/entreprise.

### *Marché d'approvisionnement*

Les fournisseurs, mais également les potentiels collaborateurs forment le marché d'approvisionnement. C'est auprès de ces individus que l'entreprise/institution va chercher les ressources dont elle a besoin pour son fonctionnement, qu'il s'agisse de matières premières ou de compétences.

### *Marché d'écoulement*

Les clients profitant d'un bien ou d'un service proposé par une institution ou une entreprise constituent le marché d'écoulement. Il peut s'agir de personnes physiques ou morales.

### *Pull*

Désigne une situation dans laquelle la personne va chercher l'information qu'elle souhaite obtenir.

### *Sponsoring*

Le sponsoring désigne une situation dans laquelle une institution/entreprise/média fournit certaines prestations à un événement/institution en échange d'une contrepartie, le plus souvent visant à une augmentation de la visibilité (apposition de logo) et à un enrichissement en terme d'image.

### *Whistleblower*

Littéralement lanceur d'alerte, ce terme, dans son sens actuel, s'applique aux individus qui dénoncent une activité d'une institution/entreprise à laquelle ils sont légalement liés par un devoir de réserve.

### *Widget*

Un widget désigne un outil, souvent une partie de logiciel, qui permet d'obtenir des informations automatiquement mises à jour.



### **Annexe 3. Cahier des charges de la veille image**

ce cahier des charges a été en partie élaboré sur la base des recommandations AFNOR XP X 50-053, avril 1999

Personne responsable de la conduite de la veille	Responsable de la communication
Personne responsable de la définition des objectifs de veille	Direction du musée
Périodicité de la redéfinition des objectifs de veille	6 mois
Définition de la forme des rapports de veille	Rapports écrit, les tableaux sont également acceptés
Personne responsable de l'évaluation des rapports de veille	Direction du musée
Temps de travail nécessaire	Paramétrage : 4h, pour chaque nouvelle thématique  Analyse des résultats : 2h/semaine  Rédaction : 2h/mois  En moyenne, un taux d'occupation de 5% annuel.

# Annexe 4. Organigramme Muséum

Organigramme Muséum d'histoire naturelle 2014

