

Quand le musée devient une marque commerciale

PAR MARTINE CORRAL · PUBLIÉ 17/09/2018 · MIS À JOUR 17/09/2018



Le musée et la marque répondent à deux anciennes préoccupations des sociétés relevant de deux mondes différents et de deux philosophies difficilement compatibles, la culture pour l'un, le commerce pour l'autre.

Le musée est structuré autour de ses collections et de ses missions premières : conserver et montrer. Des dispositifs juridiques de droit public organisent cette logique d'intérêt général, notamment autour de mesures interdisant la vente des objets composant les collections publiques (principe d'inaliénabilité). Par ailleurs, en France, le musée est porteur d'une identité forte forgée par l'histoire, en particulier en raison de son origine révolutionnaire et de valeurs puissantes traduites en termes de service public,

au premier rang desquelles on peut pointer l'universalisme qui se traduit entre autres par l'accès de tous aux objets conservés et montrés. De sorte qu'il est longtemps resté éloigné des considérations économiques et financières pour relever du seul domaine des institutions sans but lucratif.

À l'opposé, la marque est issue du champ de l'entreprise. Elle constitue un outil de marketing permettant de protéger et de distinguer les produits, d'en garantir la qualité, de les rendre attractifs et compétitifs pour conquérir de nouveaux marchés. Elle traduit les valeurs de l'entreprise et son identité visuelle s'incarne dans des signes (logotype, graphisme, etc.). Régulée par le droit privé, elle obéit à des principes eux-mêmes spécifiques : elle appartient à la personne ou à l'institution qui l'enregistre et elle devient effective pour les produits et les services visés dans le « dépôt de marque ».

Pourtant, bien qu'improbable, la rencontre du musée et de la marque a bien eu lieu. L'ouvrage collectif *Marques muséales. Un espace public revisité* livre le regard de juristes, de spécialistes des sciences de gestion, de sémiologues et de chercheurs en sciences de l'information et de la communication sur le rapprochement de ces deux champs longtemps étrangers l'un à l'autre.

- **Regourd M.**, dir., 2018, *Marques muséales. Un espace public revisité*, Paris : Institut Universitaire Varenne, coll. Colloques et Essais.

D'une rencontre improbable à une union annoncée

Depuis les années 1990, le monde des musées a vécu une mutation aussi rapide que profonde : construction ou rénovation de bâtiments, multiplication d'expositions temporaires, rôle croissant de la médiation et de la communication, augmentation sensible de la fréquentation, diversification des activités et multiplication des offres périphériques (cafeteria, restaurant, produits dérivés), et enfin modification des modes de gestion avec des emprunts de plus en plus fréquents au secteur privé.

Les premiers dépôts de marque – d'abord par les plus prestigieux d'entre eux, le musée du Louvre et le musée d'Orsay – sont contemporains de cette période, période par ailleurs où leur statut évolue vers une plus grande autonomie empruntant la forme des établissements publics administratifs à vocation culturelle. Mais il s'agit largement d'une démarche préventive, destinée à protéger les noms des musées d'une éventuelle captation par d'autres institutions. La longue bataille judiciaire opposant la Société Lindt (au bout du compte victorieuse), titulaire de la marque « Versailles » depuis 1950 et le Château de Versailles voulant valoriser son image et dépasser le champ de la confiserie, avait alors de quoi inciter les musées à la prudence.

Plusieurs éléments, tous en relation avec la montée en puissance de l'économie de l'immatériel, favorisent la construction de relations de plus en plus étroites entre les musées et les marques, et par voie de conséquence de modes de gestion managériaux des marques.

La désignation des musées en 2006 comme fers de lance de l'économie de l'immatériel par le rapport *L'économie de l'immatériel : la croissance de demain* (dit « Rapport Lévy-Jouyet ») est une étape décisive dans cette évolution. Selon cette étude, le postulat central est que, dans un contexte caractérisé par la mondialisation et la financiarisation, la croissance économique repose de manière principale sur le rôle accru des actifs immatériels : marques, brevets, concepts. Cette logique est particulièrement préconisée s'agissant de la valorisation des marques culturelles au premier rang desquelles sont précisément mentionnés les « grands » musées (Louvre, Orsay,



CC Pxhere

Centre Pompidou, etc.), « *éléments du rayonnement de la France et de son attractivité touristique* ».

La création du musée universel du Louvre d'Abou Dabi (LAD) s'inscrit dans le droit fil de ces préconisations. Elle constitue en fait la première expérience à grande échelle de la valorisation internationale d'une marque muséale. En concédant son nom et sa notoriété pour une durée de trente ans, le musée du Louvre bénéficie d'une part, d'importantes retombées financières (un milliard d'euros) et, d'autre part, exporte son expertise culturelle adossée aux valeurs de l'institution.



CC Flickr 1992 since – Louvre d'Abou Dabi

L'inauguration du premier Centre Pompidou hors hexagone à Malaga en 2015 affine la démarche de manière plus pragmatique. Il s'agit d'une concession plus brève (cinq ans éventuellement renouvelables), implantée dans un lieu déjà existant et déjà largement pourvu en musées. De manière sous-jacente, la diplomatie d'influence française participe ainsi au soutien de la « marque France » par la valorisation de son patrimoine immatériel.

Les retombées financières de ces opérations constituent un argument régulièrement évoqué pour pallier la diminution ou la stagnation des fonds publics et la nécessité pour les établissements muséaux d'accroître leurs ressources propres. Pourtant, seule une minorité d'établissements à forte notoriété dispose réellement des capacités pour drainer des financements importants. Ceux-là mêmes qui potentialisent leur image en développant, par exemple, des partenariats de co-branding (co-marquage associant deux institutions) avec des marques de mode, pour ne pas dire de luxe (par exemple, entre le Château de Versailles et les parfums Guerlain).

- **Lévy M., Jouyet J.-P.**, 2006, *L'économie de l'immatériel : la croissance de demain*, Paris : Ministère des Finances, de l'Économie et de l'industrie, décembre.
- Ce rapport a occupé en France une place importante dans les débats sur la place de l'immatériel en général et plus spécialement du patrimoine culturel (notamment muséal) dans une économie mondialisée et financiarisée (« la finance est en soi une composante de l'immatériel », p. 152). Il s'interroge sur les moyens pouvant permettre à la France de surmonter ses faiblesses au niveau de la recherche, de l'innovation et de la gestion du patrimoine immatériel, pour en faire un leader de l'immatériel. Dans une logique de dérégulation assumée, il préconise entre autres de lever plusieurs tabous de la politique culturelle française devenus des freins au développement des musées et à

l'affirmation de leur place à l'étranger » et de leur donner la possibilité de louer ou de vendre certaines œuvres selon des modalités très encadrées.

Musées, marques et territoires

Sur quels fondements les interrogations liées à la marque peuvent-elles conserver quelque pertinence pour les autres musées, ceux qui sont moins « prestigieux », mais qui irriguent le territoire national (l'appellation « Musée de France » réunit plus de 1 200 établissements...).



CC SVG Silh

La logique de rayonnement international de la marque produit corrélativement des effets dans l'ordre local, au moins au niveau des représentations. Le succès du musée de Bilbao, établissement franchisé avec la fondation Guggenheim en 1997, continue à faire rêver des élus qui investissent certains musées locaux comme acteurs majeurs du marketing territorial et du développement culturel, touristique, économique, etc. Et cela même en l'absence, fortement préjudiciable, d'une ambitieuse politique de développement local « multidirectionnelle » ponctuée d'investissements majeurs (collectivités locales, État, Europe).

En Région, la décentralisation participe d'une logique de valorisation spécifique des territoires traduite dans une préoccupation communicationnelle et de compétitivité. Les institutions culturelles doivent alors prendre en compte ces enjeux spécifiques et catalyser les énergies locales. Et donc articuler leur propre marque avec celles

souvent portées par les territoires eux-mêmes. Ainsi, à Granville, la création d'un musée célébrant opportunément, l'enfant du pays, Christian Dior, traduit l'alliance entre une marque de luxe et une ville populaire et participe à en modifier l'image. À Rodez, le musée Soulages constitue un levier de développement du territoire : la marque « Musée Soulages Rodez » a été déposée par la Communauté d'agglomération du Grand Rodez, titulaire, donc, de la marque. Il s'agit, au sens juridique, d'une pratique singulière de la marque mettant en exergue ces spécificités territoriales.

Les établissements concernés mettent souvent en œuvre un usage décalé de la marque. Ils n'attendent pas – ou peu – de retombées financières directes, mais davantage une mise en visibilité du musée, de son architecture, de ses collections, de ses politiques.

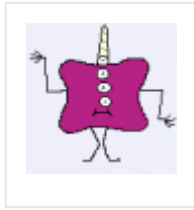
La création d'une marque suppose en amont la rédaction d'une charte graphique permettant « d'encapsuler » les signes distinctifs de la marque (logo, design, graphisme, couleur, etc.). L'identité visuelle doit exprimer le positionnement et les valeurs de l'établissement. Et c'est à ce stade qu'une réflexion en termes de marque peut apporter davantage de cohérence aux actions de communication des musées : sur quelles valeurs se fondent-ils pour construire, renouveler leur identité ? Quelle stratégie déterminer et quels imaginaires mobiliser pour valoriser leur savoir-faire ? Quelle présence afficher dans le secteur numérique ? En outre, la stratégie de marque implique au plan interne de fédérer les acteurs qui doivent transmettre une identification unique stabilisée, ce qui suppose une actualisation voire une redéfinition des rôles de chacun. Pour des structures aux moyens organisationnels limités, cela représente un travail non négligeable.

L'alliance des musées et des marques recouvre des réalités différentes selon les établissements et les territoires, mais elle témoigne toujours d'un changement de paradigme en phase avec les évolutions sociétales contemporaines. La marque n'est pas nécessairement une réponse « idéale » au problème posé par le développement et/ou la crise des territoires. Elle n'est pas non plus aisée à mettre en œuvre. Par contre, à condition que l'on s'entoure de précautions, elle peut permettre de revisiter les missions initiales d'intérêt général, tout en respectant les destinataires qui ne doivent pas devenir des cibles mais rester des publics et faire ainsi émerger la particularité de la marque publique.



Crédits image à la Une : CC Pxhere riciardus et crédits image d'entrée : publication avec l'aimable autorisation de l'agence La Solution





Martine Corral

Université Toulouse 1 - Capitole, IDETCOM, EA 785 (martine.corral@ut-capitole.fr)

[More Posts](#)
