

**TOULOUSE
CAPITOLE**
Publications



« Toulouse Capitole Publications » est l'archive institutionnelle de
l'Université Toulouse 1 Capitole.

TITRE DE LA PUBLICATION

Quand le musée devient une marque commerciale

AUTEUR / DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Martine Corral-Regourd

Pour toute question sur Toulouse Capitole Publications,
contacter portail-publi@ut-capitole.fr

Marques et Musées

La rencontre des Musées et des marques a bien eu lieu.

Pourtant, il s'agissait du rapprochement de deux univers quasi antinomiques.

L'ouvrage collectif Marques muséales nous livre le regard de juristes, de gestionnaires, de sémiologues, 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.

Le musée est structuré autour de sa collection et de ses missions premières, conserver et montrer. Des dispositifs juridiques de droit public organisent cette logique d'intérêt général notamment autour des mesures interdisant la cession, en particulier la vente, des objets composant les collections publiques (le fameux principe d'inaliénabilité). Les musées sont porteurs d'une identité forte forgée par l'histoire, concernant les musées français en particulier en raison de leur origine révolutionnaire, et de valeurs puissantes traduites en termes de service public, au premier rang desquelles l'universalisme.

Longtemps, les musées sont ainsi restés éloignés de considérations économiques et le Conseil International des musées, les définit encore comme des institutions sans but lucratif.

A l'opposé, la marque est issue du champ de l'entreprise. Elle constitue un outil de marketing permettant 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 par des signes (logotype, graphisme). Régulée par le droit privé, elle obéit à des principes eux-mêmes spécifiques : elle appartient à la personne ou l'institution qui l'enregistre et elle devient effective pour les produits et les services visés dans le dépôt selon une nomenclature précise.

La rencontre de ces deux univers restait improbable.

Mais depuis les années 90, le monde des musées a vécu une véritable mutation : construction ou rénovation de musées, multiplication des expositions temporaires, rôle croissant de la médiation, augmentation de la fréquentation, diversifications des activités et des offres périphériques (cafeteria, restaurant, produits dérivés) et modification des modes de gestion.

Les premiers dépôts de marque par les musées - d'abord par les plus prestigieux d'entre eux, comme le musée du Louvre ou le musée d'Orsay - sont concomitants de cette période, où, par ailleurs, leur statut évolue vers une plus grande autonomie empruntant la forme des établissements publics administratifs à vocation culturelle. Mais il s'agit alors principalement d'une démarche préventive, destinée à protéger les noms des musées d'une éventuelle captation par des tiers. La longue bataille judiciaire opposant la Société Lindt, titulaire de la marque Versailles depuis 1950 et le château éponyme souhaitant valoriser son image et dépasser le champ de la confiserie, avait de quoi inciter à la prudence. (encadré ?)

Plusieurs éléments ont, ensuite, favorisé des relations plus étroites entre les musées et les marques.

Economie de l'immatériel Rapport Levy-Jouyet

La désignation des musées comme fers de lance de l'économie de l'immatériel par le rapport Levy-Jouyet, en 2006 marque une étape décisive dans cette évolution. Selon cette étude, le postulat central est que la croissance économique – dans un contexte caractérisé par la mondialisation et la financiarisation repose de manière prévalente sur la croissance 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 musées, à l'image, du Louvre, d'Orsay et du Centre Pompidou « ...qui sont un élément 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 a constitué une première expérience à grande échelle de la valorisation de la marque. En concédant son nom et sa notoriété (pour une durée de trente ans), le musée du Louvre a, d'une part, bénéficié d'importantes retombées financières (un milliard d'euros) et, d'autre part, exporté son expertise culturelle, adossée aux valeurs de l'institution selon une modalité refondée de l'universalisme.

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 (5 ans éventuellement renouvelable), implantée dans un lieu déjà existant.

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 pécuniaires de ces opérations constituent un argument régulièrement évoqué pour pallier la contraction 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* avec des marques de mode.

Marques et Territoires

Sur quels fondements les interrogations liées à la marque peuvent-elles conserver quelque pertinence pour les autres musées (l'appellation Musée de France réunit plus de 1200 établissements...)

La logique de rayonnement international de la marque produit corrélativement des effets dans l'ordre local. Le succès du musée de Bilbao, établissement franchisé avec la fondation Guggenheim en 1997, continue à perdurer auprès des élus qui investissent leurs musées comme acteurs majeurs du marketing territorial.

En Région, le processus de décentralisation participe d'une logique de valorisation spécifique des territoires traduite dans une préoccupation communicationnelle et de compétitivité. Les institutions culturelles doivent nécessairement prendre en compte ces enjeux spécifiques. Elles doivent catalyser les énergies locales. Et donc articuler leur propre marque avec celles souvent portées par les territoires eux-mêmes. A 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. A 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'un pratique singulière de la marque mettant en exergue ces spécificités territoriales.

Ces établissements mettent 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, couleur.). 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, quels imaginaires mobiliser pour valoriser leur savoir-faire, quelle présence affichée dans le secteur numérique ?

Pour être effective une marque implique - en premier lieu 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.

Elle permet de revisiter les missions initiales d'intérêt général, tout en respectant leurs destinataires qui ne doivent pas devenir des cibles mais rester des publics et faire ainsi émerger la particularité de la marque publique.

L'alliance des musées et des marques recouvre des réalités différentes selon les établissements mais elle témoigne globalement d'un changement de paradigme correspondant aux évolutions sociales contemporaines.

Martine Regourd

Spécificité de la marque publique

Appropriation de la marque par les musées et les missions d'intérêt général qui leurs sont dévolues dimension fédératrice managériale de la marque qui suppose de fédérer en interne de redistribuer les compétences (qui gère les RS) ainsi de la gestion de l'e-reputation de l'établissement

Bleu du musée Guimet l'inscrit dans la tradition en hommage à son fondateur

logotype

La marque s'incarne par des signes permettant de l'identifier des visuels

Branding

Rapprochement musées et marques de luxe marketing
Similitude dans l'architecture des imaginaires culturels et commerciaux

Contraction fonds publics (relatif)

Décentralisation
Transition Granville

Valeurs sémiotiques

Chemin parcouru

(Ce rapport prescrit d'accepter de lever plusieurs tabous de notre politique culturelle qui sont devenus des freins au développement de nos musées et à l'affirmation de leur place à l'étranger » et de donner la possibilité de louer ou de vendre certains œuvres selon des modalités très encadrées (recommandation 10)
soit encadré sur le rapport Levy-Jouyet avec les références.