HAL
open science

Changement de paradigme dans le monde muséal : quand les musées deviennent des marques

Julie Heintz

To cite this version:

Julie Heintz. Changement de paradigme dans le monde muséal : quand les musées deviennent des marques. Sciences de l'information et de la communication. 2019. dumas-02565388

HAL Id: dumas-02565388

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02565388v1

Submitted on 6 May 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Management et culture

Option : Magistère, management et culture

Changement de paradigme dans le monde muséal

Quand les musées deviennent des marques

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Pauline Escande-Gauquié

Nom, prénom : HEINTZ Julie

Promotion : 2018-2019

Soutenu le : 10/09/2019

Mention du mémoire : Bien

Remerciements

Je tiens en tout premier lieu à remercier ma tutrice universitaire, Pauline Escande-Gauquié, ainsi que ma tutrice professionnelle, Laurence Feral, qui, par leur expertise et leurs précieux conseils, ont grandement participé à l'élaboration de ce travail. Je leur suis tout particulièrement reconnaissante de m'avoir aidée à nourrir une réflexion sur un sujet qui me tient à cœur.

Je remercie également Guillaume Dinkel, Hélène Lefèvre et Nathalie Cadoret qui m'ont généreusement accordé de leur temps pour répondre à mes questions et ont partagé avec moi leurs différentes expériences, toutes plus enrichissantes les unes que les autres.

Toute ma reconnaissance, enfin, à mes proches pour leur patience et leur bienveillance et, plus particulièrement, à ma sœur Marie, pour son soutien indéfectible.

Sommaire

Introduction **1**

I. Les prémices du concept de marque muséale **7**

A. Premiers points de rencontres entre les secteurs privé et public 7

a. Le mécénat : premiers financements privés de la culture 7

b. Le cultural branding : quand les marques commerciales développent leur potentiel culturel 9

c. Culture et luxe : de frontières poreuses à inexistantes 11

B. Une valorisation nécessaire du patrimoine immatériel : naissance du concept de marque culturelle dans le monde politique 14

a. Importance nouvelle du patrimoine immatériel : le rapport Lévy-Jouyet 14

b. Création de l'APIE : concrétisation d'une volonté politique d'accompagner le secteur public dans l'adoption d'une stratégie de marque 16

C. Les musées face aux mécanismes de marché 18

a. Le besoin croissant d'autonomie financière 18

b. Des musées confrontés à une concurrence accrue 19

c. Le marketing : un outil implanté dans les musées 21

II. Musée et marque : appropriation d'un outil issu du secteur privé **24**

A. Introduction de la marque dans le musée : définition et mise en place d'un outil pertinent 24

a. Qu'est-ce qu'une marque ? 24

b. Élaboration d'une identité de marque muséale 26

c. Les contraintes de création des marques muséales 29

B. Une réponse à l'enjeu de mise en visibilité des musées 31
a. Un imaginaire singulier préexistant à l'image de marque des musées 32
b. Construction d'une image de marque forte 35
c. Valorisation de l'image de marque et accroissement de la notoriété 37

C. Un moyen pour entretenir et développer la relation avec les publics 39
a. Une offre de plus en plus adaptée aux différents publics 39
b. Les sites internet : entre identité institutionnelle numérique et nouvelle stratégie de marque 42
c. La marque, un outil de captation et de fidélisation à travers les réseaux sociaux 44

III. Développement de la marque muséale : opportunités et dangers d'une politique ambitieuse 47

A. Développement et renouvellement des musées à travers une extension de l'offre de marque 47
a. Diversification de l'offre des musées : des nouvelles sources de financement 47
b. Le co-branding : entre enjeu d'image et quête de nouveaux publics 50

B. Exploitation de la marque muséale au niveau local et international 53
a. Levier majeur de transformation et de démocratisation culturelle au niveau local 53
b. La marque au service du déploiement des musées à l'international 55

C. Limites et risques de la stratégie de marque 58
a. Réticence historique du modèle français face à la stratégie de marque 58
b. Instrumentalisation politique des marques muséales 60
c. Vers une marchandisation de la culture et une uniformisation de l'offre ? 61

Conclusion 64
Bibliographie 67
Annexes 71
Résumé 95

Introduction

« Les marques, objet de marketing au départ, sont devenues un véritable fait de société[1] ». Ce constat fait par Denis Gancel dans son ouvrage *La société de marques* co-écrit avec Gilles Deléris et publié en 2015 traduit le phénomène actuel d'une insertion des marques dans une multitude de domaines. La logique de marque s'est en effet frayée un chemin au sein de nombreux marchés pour parvenir *in fine* à intégrer chaque instant de nos vies. *Apple, Lu, Converse, Nuxe, Uniqlo…* Les marques sont devenues omniprésentes dans notre quotidien en se présentant comme la meilleure réponse à nos moindres besoins et désirs, des vêtements au petit biscuit sucré en passant par les soins de beauté et la technologie : « la marque, à l'instar d'une rivière, est sortie de son lit naturel[2] ». Daniel Gancel ne pensait pas si bien dire car si les marques se sont effectivement positionnées sur les différents marchés relatifs aux moindres aspects de nos vies, elles sont également parvenues à infiltrer le secteur tourné vers l'intérêt général et souvent non marchand. L'éducation en est le parfait exemple : il est indéniable qu'aujourd'hui La Sorbonne représente bien plus que le nom d'un établissement d'études supérieures. Les valeurs qui sont les siennes transcendent les murs de son bâtiment pour résonner aux quatre coins du monde et faire rêver nombre d'étudiants. Véritable symbole de prestige et vecteur d'admiration, cette université a su développer une notoriété lui permettant d'être sélectionnée parmi tant d'autres par de nouveaux élèves comme de nouveaux enseignants. Cela tient notamment à une identité visuelle soignée et cohérente qui se traduit par une charte graphique qui lui est propre et qui travaille à sa mise en visibilité ; son logo figurant par ailleurs sur des pulls que nous pouvons légitimement associer à des produits dérivés. Mais l'éducation n'est pas le seul domaine issu du secteur public et relevant de l'intérêt général à s'être saisi de la logique de marque. Il est en effet de plus en plus commun de penser un territoire ou une ville comme une marque à l'image d'*OnlyLyon* ou *Biarritz Pays-Basque*. Cette progression de la marque dans le secteur public peut de fait susciter l'incompréhension, des réactions sceptiques et surtout de l'inquiétude. Rares sont les domaines et secteurs épargnés par ce phénomène endémique aujourd'hui. En effet, ce que

[1] GANCEL Denis et DELÉRIS Gilles, *La société des marques : SDM,* Parole et Silence Editions, 2015
[2] *Ibid*
[3] HORKEIMER Max et ADORNO Theodor, *La Dialectique de la raison,* Paris, Gallimard, 1974, p: 130
[4] ARENDT Hannah, *La crise de la culture,* Paris, Gallimard, 1989
[5] ICOM, « Définition d'un musée », article disponible en ligne : http://archives.icom.museum/definition_fr.html, consulté le 3 juin 2019
[6] PROUST Marcel, *Le Temps retrouvé,* Paris, Gallimard, 1990

l'on pourrait pourtant penser aux antipodes de l'univers de la marque se laisse doucement infecter, en témoigne la culture et plus particulièrement le musée et son principal symptôme : la marque muséale. Comment en sommes-nous arrivés à considérer un musée comme une marque ?

La société de consommation dans laquelle nous évoluons a permis l'émergence des industries culturelles qui ont progressivement modifié notre rapport à la culture et engendré l'avènement de la culture de masse. Selon Theodor Adorno et Max Horkeimer, « la technologie de l'industrie culturelle n'a abouti qu'à la standardisation et à la production en série, en sacrifiant tout ce qui faisait la différence entre la logique de l'œuvre et celle du système social[3] ». Les industries culturelles ont en effet mené à une uniformisation de l'offre culturelle afin de plaire au plus grand nombre. Que ce soit dans le domaine de l'édition, de la musique ou du cinéma, le marché y est prépondérant et bien trop souvent stimulé par la rentabilité au lieu de la créativité, remettant ainsi en cause le devenir de la création, des artistes et le maintien de la diversité culturelle. Pour Hanna Arendt, nous traversons une véritable « crise de la culture » dans la mesure où la société de consommation de masse considère et aborde tout objet comme un produit consommable. Les œuvres d'art se voient, à ce titre, transformées en objets de consommation qui ont désormais pour vocation de répondre à un désir de loisir. Selon Hannah Arendt, « la culture de masse apparaît quand la société de masse se saisit des objets culturels et les engloutit et les détruit[4] ». Celle-ci en fait alors des objets de consommation devant être sans cesse renouvelés perdant ainsi leur caractère symbolique. Ce phénomène traduit ainsi ce que l'homme est devenu : un consommateur. Quand à l'origine consommer avait pour but de satisfaire un besoin, l'acte en lui même est aujourd'hui mû par une quête identitaire : nous exprimons en effet nos valeurs à travers notre manière de consommer. Les musées évoluent ainsi au sein de ce contexte qui annonce d'une certaine manière l'impact que le marché aura sur leur fonctionnement et donc l'élaboration du concept de marque muséale.

La rencontre du musée et de la marque est l'objet de nombreux débats et une source d'indignation chez beaucoup. La raison en est l'association d'une institution à but non lucratif qui relève de l'intérêt général à un outil marketing né du commerce et régit par une logique de profit et de rentabilité. Il revient, autrement dit, à associer deux domaines aux finalités fondamentalement opposées. En effet, la marque appartient initialement au droit privé, plus

---

[3] HORKEIMER Max et ADORNO Theodor, *La Dialectique de la raison,* Paris, Gallimard, 1974, p: 130

[4] ARENDT Hannah, *La crise de la culture,* Paris, Gallimard, 1989

spécifiquement au droit commercial et représente un outil permettant aux entreprises d'atteindre leurs objectifs de vente. A l'inverse, le musée est un service public que le Conseil international des musées (ICOM) définit comme étant « une institution permanente sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public, qui acquiert, conserve, étudie, expose et transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation[5] ». Le musée est un lieu de culture et joue, de fait, un rôle fondamental dans la société car comme Proust l'écrit dans *Le Temps retrouvé* : « Si l'on entend par culture « l'ensemble des connaissances acquises qui permettent de développer le sens critique, le goût, le jugement », alors la culture est au cœur de l'identité humaine[6] ». La culture donne à chacun des clés de compréhension sur le monde engendrant ainsi une ouverture d'esprit nécessaire au bien être de l'humanité et se fait le garant de la liberté en permettant d'être armé face aux discours tyranniques. Les musées ont alors pour missions de la protéger et de la diffuser. Selon l'article L441-2 du Code du Patrimoine, les musées de France ont plus précisément pour missions permanentes de :

> « a) Conserver, restaurer, étudier et enrichir les collections; b) Rendre leurs collections accessibles au public le plus large; c) Concevoir et mettre en oeuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture; d) Contribuer aux progrès de la connaissance et de la recherche ainsi qu'à leur diffusion[7] ».

Ces structures culturelles recouvrent ainsi de nombreux enjeux fondamentaux au bien-être de la société et à la sauvegarde du patrimoine de l'humanité et de son histoire. Ses missions doivent donc impérativement être préservées c'est pourquoi le concept de marque muséale rencontre en France une si grande résistance. Musée et marque sont ainsi animés par deux philosophies bien distinctes et poursuivent des finalités opposées avec d'un côté la culture comme préoccupation première et de l'autre le commerce.

L'emprise croissante du marché sur les musées, les contraintes financières du secteur public et la nouvelle importance de la valorisation du patrimoine immatériel ont toutefois amenés à reconsidérer la relation entre ces deux notions. Les musées font en effet face à de profondes mutations notamment du fait de leur insertion progressive dans les mécanismes de marché, leur offre étant désormais confrontée à une concurrence accrue, et se voient donc

---

[5] ICOM, « Définition d'un musée », article disponible en ligne : http://archives.icom.museum/definition_fr.html, consulté le 3 juin 2019
[6] PROUST Marcel, *Le Temps retrouvé,* Paris, Gallimard, 1990
[7] TOBELEM Jean-Michel, *La gestion des institutions culturelles. Musées, patrimoine, centres d'art,* Paris, Armand Colin, 2017

dans l'obligation de repenser leur mode de gestion. Comme l'explique Jean-Michel Tobelem « ces institutions apparaissent de plus en plus concernées par des problématiques de stratégie de croissance, d'augmentation des publics, d'impact socio-économique, d'attractivité touristique, d'aménagement culturel du territoire et de développement local[8] ». De plus en plus de musées aspirent ainsi à une plus grande souplesse de gestion afin de pouvoir mettre en place une stratégie pour relever ces nouveaux enjeux. Les principaux musées nationaux ont, quant à eux, acquis leur autonomie en devenant des établissements publics leur procurant alors une plus grande liberté d'action mais les contraignant à pourvoir à une part croissante de leur financement par leurs propres moyens. Nous pouvons ainsi voir progressivement apparaître de nouveaux modes de gestion dans le paysage des musées français empruntant régulièrement des outils au secteur privé. Un nombre croissant d'institutions culturelles devient alors des modèles hybrides du fait d'une gestion que l'on peut qualifier de managériale.

Si traditionnellement la stratégie de marque est l'apanage du secteur privé, certains musées semblent désormais y voir une solution à leurs problématiques actuelles et cherchent à se l'approprier, donnant ainsi naissance aux marques muséales. Celles-ci s'inscrivent au sein des marques culturelles qui elles-mêmes appartiennent à la catégorie tout à fait singulière que représentent les marques publiques. Nouveau concept à la saveur sucrée-salée, il prend progressivement forme à la jonction de deux mondes que tout semble opposer : le secteur privé et celui public et en redessine les frontières. Initialement séparés, il est désormais indéniable que ces deux mondes ne s'ignorent plus et qu'ils tendent par ailleurs de plus en plus à s'inspirer l'un de l'autre pour servir leur but respectif. De plus en plus de musées s'emparent ainsi de la stratégie de marque pour poursuivre leurs missions d'intérêt général. Si cette démarche parait saugrenue et inappropriée de prime abord, elle semble toutefois revêtir de nombreux avantages pour les institutions culturelles au vu du contexte actuel. Les premiers dépôts de marque apparaissent en 1970 avec la RMN suivie par le musée du Louvre et le musée d'Orsay en 1987, traduisant ainsi l'entrée des musées dans le monde des marques. Le concept de marque muséale représente un paradoxe aux yeux de l'opinion publique mais nous pourrions plutôt l'associer à un oxymore, figure de style qui réunit deux mots en apparence contradictoires. En effet, si la marque muséale réunit deux termes qui traditionnellement ne vont pas de pair, il est intéressant et désormais essentiel de s'interroger sur leur apparence

[8] TOBELEM Jean-Michel, *La gestion des institutions culturelles. Musées, patrimoine, centres d'art,* Paris, Armand Colin, 2017

contradictoire plus que sur leur véritable contradiction. Ce questionnement nous a ainsi amené à conduire ce travail de recherche avec l'ambition de répondre à la problématique suivante :
Dans quelles mesures la marque peut-elle représenter un outil pertinent et efficace au service des musées et de leurs missions ?

Cette réflexion s'articulera autour de trois grandes hypothèses :

Nous faisons la première hypothèse que le nouvel environnement des musées en France incite un nombre croissant d'établissements culturels à adopter une stratégie de marque pour faire face à une concurrence de plus en plus importante et à leur besoin de ressources propres.

Notre deuxième hypothèse est que la marque représente, contre toute attente, un instrument issu du secteur privé que les musées peuvent s'approprier et mettre au service de missions d'intérêt général. La marque serait alors un outil neutre d'un point de vue axiologique et dépendrait donc du sens qu'on lui confère.

Notre dernière hypothèse consiste à souligner la complexité de la mise en place d'une politique de marque ambitieuse sans mettre en péril les missions fondamentales des musées en faisant prévaloir la recherche de rentabilité pour répondre à des contraintes économiques évidentes.

Afin d'explorer ces différentes hypothèses nous avons dans un premier temps constitué un corpus de textes théoriques. Il était tout d'abord essentiel de développer davantage de connaissances quant à la marque en soit afin d'en comprendre ses logiques et ses différents aspects. Il a, par la suite, été nécessaire de s'informer plus en profondeur sur la gestion des institutions culturelles afin de saisir comment celles-ci peuvent s'inspirer du secteur privé et de ses outils. Peu d'ouvrages étant consacrés aux marques muséales, nos lectures se sont ensuite nourries de rapports pour la plupart publiés par le Ministère de l'économie et des finances. Ces premières recherches nous ont ainsi permis de découvrir comment les marques muséales ont pris forme et dans quel but.

Pour confronter ces connaissances théoriques à la réalité de terrain, nous avons ensuite complété notre méthodologie de recherche par trois entretiens semi-directifs par téléphone. Le premier, réalisé le 10 juillet 2019, avec Guillaume Dinkel, Responsable des partenariats et du mécénat du Ministère de la Culture, a permis de préciser les premiers rapports entretenus par le domaine de la culture avec le secteur privé afin de développer de nouveaux financements. Le second a eu lieu le 12 juillet 2019 et a sollicité Hélène Lefèvre, Chef du service de la

communication et de la stratégie numérique du Musée national des arts asiatiques – Guimet. Cet entretien a mis en lumière la mise en place concrète d'une stratégie de marque au sein d'un musée et notamment le travail réalisé sur l'identité visuelle du lieu. Enfin, le dernier s'est tenu le 6 août avec Nathalie Cadoret, Chef de projet stratégie de marque au sein de l'Agence du Patrimoine Immatériel de l'État et a permis de lever les dernières zones d'ombre quant à l'application d'une stratégie de marque muséale.

Pour répondre à notre problématique, et à l'aide de cette méthodologie, il est essentiel de se pencher dans un premier temps sur les prémices du concept de marque muséale afin de comprendre comment les musées en sont venus à adopter une telle stratégie. Il conviendra dans un second temps de démontrer comment ces établissements sont parvenus à s'approprier la marque et à en faire un outil pertinent pour répondre à leurs problématiques actuelles. Enfin, nous nous interrogerons quant aux bénéfices d'une politique de marque ambitieuse mais également sur les enjeux éthiques et déontologiques qui en découlent.

I – Les prémices du concept de marque muséale

Si associer une institution publique telle que le musée au concept de marque peut paraître paradoxal, le contexte de ces dernières années met en lumière les raisons de ce rapprochement aux zones d'ombre. En effet, les deux secteurs opposés auxquels appartiennent respectivement la marque et le musée se confrontent régulièrement et tentent de puiser dans les forces de l'un et de l'autre afin de déterminer un nouveau moyen d'atteindre leur propre finalité. La prise de conscience du patrimoine immatériel français trop peu valorisé au vu de sa grande richesse, et ce, particulièrement dans le domaine culturel, participe par ailleurs à la porosité de ces deux mondes. La nouvelle réalité à laquelle sont confrontés les musées rend, quant à elle, la réflexion autour de la stratégie de marque de plus en plus difficile à éviter. Comment les musées en sont-ils arrivés à développer leur propre marque ?

A) Premiers points de rencontre entre les secteurs privé et public

Les marques muséales apparaissent dans un contexte où les secteurs privé et public entretiennent d'ores-et-déjà une relation étroite. Des pratiques désormais bien ancrées comme le mécénat peuvent en témoigner en premier lieu. Plus récemment, le développement du *cultural branding* ainsi que le rapport singulier établi entre culture et luxe illustrent également la façon dont ces deux secteurs s'inspirent l'un de l'autre afin d'en retirer de nombreux avantages.

a) Le mécénat : premiers financements privés de la culture

La culture a une longue tradition d'interaction avec le monde des entreprises du fait de son besoin criant de financement. Le mécénat, que l'on peut définir comme « le soutien matériel apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général »[9], manifeste la première rencontre concrète du monde de la culture et du secteur privé. Ces deux partis ont su identifier très tôt les enjeux d'une telle démarche et les bénéfices à en retirer : soient-ils financiers d'un

[9] Ministère de la Culture, « Qu'est-ce que le mécénat ? », article disponible sur http://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Mecenat/Qu-est-ce-que-le-mecenat, consulté le 2 juillet 2019

côté ou de l'ordre de l'image et de la réputation de l'autre. Si le financement de la culture est traditionnellement une prérogative de l'État, les musées sont confrontés à la nécessité d'accroitre leurs propres ressources pour assurer leur frais de fonctionnement et se développer. Face à cette réalité, la législation s'est emparée de la question du mécénat et a mis en place des dispositions plus favorables aux entreprises et aux particuliers dans le but de les inciter à entreprendre cette démarche.

La loi Balladur en 1987 forme la première ossature en termes de mécénat et met en place les premières incitations fiscales. Son fonctionnement tel que nous le connaissons aujourd'hui est en revanche définit par la loi Aillagon de 2003. Si elle rend cette démarche plus avantageuse pour les particuliers en augmentant « le plafond de réduction fiscale de 50% à 60%, puis à 66% en 2005 et cela dans la limite de 20% du revenu net imposable »[10], celle-ci le devient également pour les entreprises pour lesquelles la réduction fiscale passe de 33% à 60%. Guillaume Dinkel, responsable des partenariats et du mécénat du Ministère de la Culture explique que « la loi Aillagon, qui était très importante à 60%, a eu pour idée que ces défiscalisations soient assez importantes pour qu'elles instillent petit à petit dans la société une culture du mécénat et que progressivement, des années après, on puisse baisser ces taux de défiscalisation puisque la culture philanthropique se serait installée en France[11] ». Il est intéressant de remarquer que ce rapprochement opéré entre la culture et le secteur privé relève d'abord d'une réelle volonté politique. Cela pourrait s'expliquer par le fait que les entreprises représentent une véritable manne financière et sont à même d'apporter un soutien non négligeable à la culture dans la mesure où leur participation va de 15 000 euros à plusieurs millions[12]. Il s'agit en outre de mettre en exergue le rôle qu'elles peuvent jouer au sein de la société et de faire appel à leur responsabilité : « c'était vraiment l'idée de changer les mentalités en disant que le privé peut être vecteur de développement dans le domaine de l'intérêt général mais aussi que l'intérêt général n'est pas le monopole de l'Etat[13] ». En effet, si le secteur privé est par essence motivé par des logiques capitalistes, il n'empêche qu'il peut également contribuer à l'intérêt général à travers une politique de mécénat. Celle-ci peut alors s'inscrire dans leur politique RSE comme elle peut être une excellente stratégie de communication. En plus des déductions fiscales, les entreprises ont en effet beaucoup à

[10] Commeon, « Historique du mécénat », article disponible sur https://www.commeon.com/fr/mecenat-participatif/mecenat-philanthropie/historique-mecenat, consulté le 2 juillet 2019

[11] Annexe n°1 : entretien avec Guillaume Dinkel, Paris, 10 juillet 2019

[12] TOBELEM Jean-Michel, *La gestion des institutions culturelles. Musées, patrimoine, centres d'art,* Paris, Armand Colin, 2017, p: 52

[13] Annexe n°1 : entretien avec Guillaume Dinkel, Paris, 10 juillet 2019

gagner en termes d'image et de notoriété. Le mécénat semble donc être profitable aux deux partis et son ancienneté ainsi que sa grande utilité lui ont permis d'être toléré dans le domaine. D'après Jean-Michel Tobelem, « l'essor du mécénat des entreprises accentue l'entrée des institutions culturelles dans la sphère de l'économie et de la communication, en termes de structure de financement, de capacité de négociation et d'adaptation de leur organisation[14] ». Force est de constater qu'à travers le mécénat les musées ont commencé à s'imprégner de certaines logiques de fonctionnement issues du secteur privé, et il y a de ça des années. La réflexion autour de l'adoption d'une stratégie de marque semblait alors difficile à éviter. Si le mécénat a permis de préparer les mentalités à concevoir l'idée de marque muséale, la tendance du « cultural branding » y a également joué un rôle non négligeable.

b) Le cultural branding : quand les marques commerciales développent leur potentiel culturel

Le concept de brand culture ou de culture de marque est apparu dans le monde des entreprises assez récemment et représente selon Daniel Bô : « la façon qu'a la marque de s'inscrire comme agent culturel dans une interaction à double sens : elle puise dans son environnement culturel et elle produit elle-même des effets culturels, fait évoluer les modes de vie et crée les tendances de demain[15] ». Elle apparaît dans un contexte où le consommateur est désormais placé au centre des préoccupations et dont les besoins et les attentes font l'objet d'une attention particulière. Il est indéniable qu'aujourd'hui l'une des principales problématiques rencontrées par ce dernier est la recherche constante de sens à travers ses achats car il « ne cherche pas à *avoir* quelque chose, mais à *être* quelqu'un. Il cherche un style de vie, un statut, une expérience sensorielle, des valeurs, du rêve[16] ». Le rôle des marques ne peut dès lors plus se cantonner à la simple consommation, celles-ci ayant désormais pour nouvelle mission de produire du sens et de répondre au besoin des individus de construire et affermir leur identité.

Pour Jean-Noël Kapferer, « La culture est le chaînon manquant de l'analyse stratégique de la marque[17] ». La culture est en effet ce par quoi nous pouvons donner du sens à notre existence, à nos comportements et donc également à notre consommation comme le

---

[14] TOBELEM Jean-Michel, *La gestion des institutions culturelles. Musées, patrimoine, centres d'art,* Paris, Armand Colin, 2017, p: 49
[15] BÔ Daniel, *Brand Culture, La cohérence des marques en question*, Paris, Dunod, 2019
[16] *Ibid*
[17] KAPFERER Jean-Noël, *Les marques, capital de l'entreprise,* Paris, Eyrolles, 2007

souligne Daniel Bô. Face à ce constat, les marques n'ont eu d'autre choix que de développer leur potentiel culturel pour ainsi légitimer leur raison d'être auprès des consommateurs. Leur force réside alors dans la capacité à créer un univers véhiculant une vision et des valeurs auxquelles adhérer ainsi qu'un imaginaire basé sur des référents culturels auquel il est possible de s'identifier. « En s'adossant à la culture comme à une montagne, les marques peuvent trouver le moyen de faire entrer leurs messages et leurs produits en résonance avec des références partagées par tous[18] ». Nous pouvons notamment penser à Nike qui a puisé dans la mythologie grecque pour créer autour de ses produits un univers symbolique qui fait écho aux histoires qui nous ont été contées lorsque nous étions enfants. En effet, les égéries de Nike sont représentées à la manière des héros de l'Antiquité gréco-romaine à la seule différence qu'ils n'ont pas un glaive à la main mais des chaussures, version contemporaine de l'arme permettant d'accomplir de nombreux exploits. Nike cherche ainsi à inspirer les individus en recréant autour de sa culture du dépassement de soi l'imaginaire issu de la culture mythologico-sportive. La symbolique des héros gréco-romains et les valeurs véhiculées que l'on retrouve dans la marque résonnent véritablement chez les individus et facilitent ainsi leur adhésion, voire même un véritable engagement.

> « Les cultures les plus riches, comme celles que Nike reprend à son compte, sont des réservoirs quasi-inépuisables de valeurs. Dès les fondements de la marque, l'inspiration de l'héroïsme grec est présente : il résonne avec le sens même du mot Nike, qui en grec signifie victoire. Quant au logo Nike, il est une stylisation d'une des ailes des représentations antiques des victoires, dont la Victoire de Samothrace est la plus fameuse. En ajoutant une nouvelle couche culturelle à ce système complexe, en réactualisant ces valeurs au XXIe siècle, Nike contribue à la perpétuation de cette culture[19] »

Comme le démontre Daniel Bô, la culture est partie intégrante de l'ADN de Nike et fait appel à des valeurs universelles qui stimulent et engagent les consommateurs. De cette manière, la marque est ainsi parvenue à s'inscrire durablement dans le paysage sportif. La culture offre par ailleurs aux marques « un gisement de valeur, un répertoire de sens, toute une gamme de plaisirs sensoriels, affectifs, intellectuels, qui représentent une source d'inspiration et d'actualisation de leurs produits[20] ». Elle permet ainsi aux marques de se renouveler et de tisser des liens plus étroits et plus forts avec les consommateurs.

---

[18] BÔ Daniel, *Brand Culture, La cohérence des marques en question*, Paris, Dunod, 2019
[19] *Ibid*
[20] *Ibid*

Si la culture de marque peut se construire à partir de référents culturels, elle constitue également un agent culturel qui s'inscrit plus largement dans les problématiques sociétales et qui a désormais un rôle à jouer sur des questions d'intérêt général. « La culture cimente la marque à son environnement, ce qui la rend pertinente et actuelle[21] », les marques ne peuvent, de fait, plus se permettre d'être déconnectées de la réalité au risque de perdre nombre de clients. Selon une étude de l'INSEE en 2008, 68% des français pensaient que si le monde changeait, ce serait grâce aux marques et non grâce aux politiques[22]. Ces chiffres témoignent ainsi des grandes attentes des consommateurs quant au nouveau rôle à endosser par les marques. Il n'est alors pas étonnant de voir par exemple dans le domaine de la mode des défilés de plus en plus engagés être couronnés de succès, comme cela a été le cas en 2018 du défilé Dior « We should all be feminist » ou celui de Calvin Klein dénonçant le gaspillage de la société américaine en faisant défiler les modèles sur un tapis de popcorn. A contrario, le défilé Ralph Lauren s'est vu vivement critiqué en choisissant de célébrer le rêve américain niant ainsi les tensions qui émanent d'une société divisée sous la présidence de Trump. « Les marques incarnent des points de vue sur le monde et ont vocation à promouvoir des modèles[23] », ce qui est de plus en plus nécessaire pour faire face à la crise existentielle d'une société centrée sur l'accumulation des biens et marquée par la fin des idéologies.

Dans le but d'apporter une réponse à la quête de sens des consommateurs – et ainsi être plus à même de leur vendre un produit – les marques se sont aujourd'hui saisies de la culture et de problématiques relevant de l'intérêt général. Il n'est alors pas étonnant de voir apparaitre une réflexion quant aux bénéfices que l'on pourrait retirer du schéma inverse. Et si la culture s'aidait des marques ? Les marques s'appuient sur la culture dans le but d'être pérennes et de gagner en légitimité jusqu'à parfois volontairement brouiller leur deux frontières ; ce qui est particulièrement observable dans l'industrie du luxe.

c) Culture et luxe : de frontières poreuses à inexistantes

Les mondes de l'art et du luxe sont intimement reliés et ce, depuis de nombreuses années. L'art a en effet toujours été une véritable source d'inspiration pour les plus grandes marques de luxe comme peuvent en témoigner la collection Mondrian imaginée par Yves-Saint Laurent ou celle de prêt-à-porter printemps-été 2018 Dior pour laquelle Maria Grazia

[21] *Ibid*
[22] PRIGENT Loic, « 52 minutes de Mode », diffusé sur TMC, avril 2018
[23] BÔ Daniel, *Brand Culture, La cohérence des marques en question*, Paris, Dunod, 2019

Chiuri s'est inspirée de l'œuvre de Niki de Saint Phalle. Mais avant même d'être une source d'inspiration pour les collections, l'art est également un élément constitutif de l'identité de certaines marques comme c'est le cas par exemple de Versace dont la méduse « renvoie aux frises grecques remises au goût du jour par les néoclassiques dans les années 1760[24] » ou encore de Dior dont le logo « provient du modèle de dossier de siège d'époque Louis XVI[25] ».

Les frontières entre le monde du luxe et celui de l'art ont par ailleurs été amenées à devenir de plus en plus perméables. Ceci peut en partie s'expliquer par le fait que les consommateurs sont davantage à la recherche d'expériences uniques et intimes, « ce que permet justement l'art grâce à l'enrichissement de l'imaginaire et de la symbolique des marques[26] ». Celles-ci sont également confrontées à différentes problématiques aujourd'hui à savoir, prouver leur légitimité, se différencier au sein d'un marché concurrentiel et conserver une image d'authenticité aux yeux des consommateurs. L'art s'est alors imposé comme la réponse idéale à ces différents enjeux et a ainsi donné lieu au concept « d'art-keting » que l'on peut définir comme « l'utilisation de l'art à des fins marketing[27] ». Cette stratégie est également l'occasion pour l'industrie du luxe de communiquer autrement autour de leur marque et de valoriser leur image. C'est ainsi que nous avons vu apparaître les premières fondations comme la Fondation Cartier ou la Fondation Louis Vuitton qui participent à accroitre la notoriété de la marque ainsi que sa légitimité tout en soignant l'image du groupe en s'adossant à une mission de service public dans le domaine culturel. « Les marques de luxe cherchent à exploiter et à mettre en scène leurs liens avec des éléments de la culture légitime, comme les beaux-arts, la peinture, la sculpture, la musique classique[28] ». La valeur symbolique de l'art qu'elles se réapproprient leur permet par ailleurs de se sublimer, de se différencier et d'affirmer leur identité. Pour ce faire, les marques de luxe n'hésitent donc pas à créer de véritables mises en scène à l'occasion de leurs défilés. Marc Jacob, directeur artistique de Louis Vuitton en 2013, a par exemple décidé de faire appel à l'artiste Daniel Buren pour réaliser la scénographie du défilé de la collection printemps/été. Il est également désormais possible d'assister à un défilé Dior au musée Rodin depuis plusieurs années comme Louis Vuitton a fait le choix de s'emparer du Louvre l'année dernière. En travaillant avec un artiste ou en inscrivant leur marque dans un cadre culturel prestigieux, les groupes de luxe

---

[24] HANANIA Yves, « Les marques de luxe font appel à l'art pour booster leur marketing », *Harvard Business Review,* article disponible sur https://www.hbrfrance.fr/experts/yves-hanania/, consulté le 10 juillet 2019
[25] *Ibid*
[26] *Ibid*
[27] *Ibid*
[28] BÔ Daniel, *Brand Culture, La cohérence des marques en question*, Paris, Dunod, 2019

cherchent ainsi à affirmer leur caractère d'exception tout en offrant une réelle expérience à leurs clients. Certaines marques vont par ailleurs jusqu'à organiser une exposition de leurs produits ; la fusion de l'art et du luxe est désormais totale. Les expositions de marque de luxe élèvent leurs produits au rang d'art augmentant ainsi leur désirabilité et leur authenticité. En 2016, la marque Louis Vuitton organise l'exposition « Volez, Voguez, Voyagez » au Grand Palais à travers laquelle elle retrace son histoire, de 1854 à aujourd'hui, et présente objets, documents issus du Patrimoine Louis Vuitton et savoir-faire. La Maison Dior s'offre également cette belle visibilité en 2017 à travers l'exposition « Christian Dior, couturier du rêve » au Musée des Arts Décoratifs et pousse l'expérience jusqu'à permettre aux visiteurs d'échanger avec des couturières de son atelier. Les musées bénéficient quant à eux, en plus des fonds récoltés, d'un coup de projecteur considérable et gagnent ainsi en visibilité et en attractivité auprès d'un grand nombre de personne grâce à une image « branchée ».

La culture représente par ailleurs une opportunité de communiquer autrement autour de la marque et de s'attirer la faveur des individus en camouflant leurs ambitions marchandes derrière des sujets qui « bénéficient d'une valeur reconnue dans l'espace social[29] », qui sont légitimes et acceptés par l'opinion publique. Caroline Marti de Montety a, au cours d'un travail de recherche sur les magazines de marque, développé le concept de « dépublicitarisation » qui traduit la tendance des marques à « chercher à imiter des supports médiatiques, à créer des formes culturelles ou à s'adosser à des formes culturelles existantes de façon à faire passer leur message sur leur marque, à tisser des images autour de leur marque qui soient compatibles avec une réception positive des publics[30] ». En se démarquant des discours publicitaires habituels, les marques de luxe gagnent en légitimité et en crédibilité aux yeux des consommateurs et deviennent alors plus susceptibles de développer un lien fort avec eux.

Nous pouvons ainsi constater une valorisation du luxe par la culture permettant ainsi aux marques de répondre à leurs problématiques de différenciation, de légitimité et d'authenticité, de soigner leur image et communiquer autrement autour d'elles, rendant ainsi les frontières entre culture et marques de plus en plus ténues, parfois même inexistantes.

---

[29] MARTI DE MONTETY Caroline, « Les marques, acteurs culturels – dépublicitarisation et valeur sociale ajoutée », *Cairn,* article disponible sur : https://www.cairn.info/revue-communication-et-management-2013-2-page-22.htm, consulté le 11 juin 2019

[30] Effeuillage, « La dépublicitarisation par Caroline de Montety », vidéo disponible sur : https://effeuillage-la-revue.fr/portfolio-item/la-depublicitarisation-par-caroline-de-montety/, consultée le 11 juin

B) Une valorisation nécessaire du patrimoine immatériel : naissance du concept de marque culturelle dans le monde politique

Le concept de marque culturelle s'est véritablement implanté en France à la suite de la parution en 2007 du rapport Lévy-Jouyet sur l'économie de l'immatériel intitulé *L'économie de l'immatériel. La croissance de demain*. Celui-ci met en exergue la richesse du patrimoine immatériel français dans le domaine culturel qu'il devient nécessaire de valoriser et suggère alors le développement de politiques de marque. L'Agence du Patrimoine Immatériel de l'État (APIE) est ainsi créée pour accompagner les acteurs publics dans cette démarche.

a) Importance nouvelle du patrimoine immatériel : le rapport Lévy – Jouyet

Commandé par le ministre de l'Économie dans le but d'étudier « les caractéristiques de l'émergence d'une économie fondée sur la croissance des actifs immatériels ainsi que l'importance que cette évolution peut avoir sur notre société et son potentiel de développement[31] », ce rapport opère un véritable virement dans l'appréhension des marques culturelles et, par voie de conséquence, des marques muséales. Il met tout d'abord en avant l'importance de l'immatériel au sein de notre économie en expliquant que « c'est désormais la capacité à innover, à créer des concepts et à produire des idées qui est devenue l'avantage compétitif essentiel[32] ». Cette importance est par la suite également explicitée dans le domaine culturel. Messieurs Lévy et Jouyet évoquent ainsi le patrimoine immatériel français composé de droits d'auteur, de savoir-faire, de brevets et y intègrent le concept de marques publiques. Cécile Anger, dans son travail sur la marque muséale, explique que « leur suggestion est de faire entrer les acteurs publics dans une logique générale de gestion de leur marque et de leur image[33] ». En effet, la marque culturelle représente un actif immatériel, une source de richesse, qu'il est désormais impératif d'identifier, protéger et valoriser.

> « Dans l'économie immatérielle, notre histoire, notre géographie, nos territoires sont autant d'atouts dont on peut tirer des richesses. Mais pour cela il faut développer la protection des marques culturelles et entreprendre plus systématiquement leur mise en

[31] LÉVY Maurice et JOUYET Jean-Pierre, *L'économie de l'immatériel, la croissance de demain*, Paris, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, 2006
[32] *Ibid*
[33] ANGER Cécile, *La marque muséale,* Droit, 2012, dumas-00777927

> valeur. (…) Le portefeuille des marques publiques est aujourd'hui réduit et sa valorisation insuffisante, en particulier dans le domaine culturel[34] »

Si la protection du patrimoine immatériel culturel est essentielle, sa valorisation à travers la création de marque culturelle est devenue fondamentale. Le rapport Lévy-Jouyet incite ainsi fortement la France à valoriser ses marques culturelles mais elle doit d'abord, pour cela, se défaire d'une conception obsolète de la politique de marque et dépasser des réticences encore très présentes. Il n'empêche toutefois que celle-ci est d'ores-et-déjà « riche d'un portefeuille de marques culturelles très développé[35] » comme peuvent en témoigner Le Louvre, Orsay ou le Centre George Pompidou. Des progrès importants ont par ailleurs été réalisés par différents établissements culturels pour valoriser leur marque mais cela ne semble pas suffisant aux yeux de Maurice Lévy et Jean-Pierre Jouyet : « La balance entre, d'un côté, la richesse du patrimoine culturel français et de sa trentaine de musées nationaux et, de l'autre, les avantages que l'État et l'économie en retirent demeure déséquilibrée[36] ». Si cette remarque peut sembler inquiétante et interroger quant aux risques d'aboutir à une marchandisation de la culture, les deux hommes cherchent avant tout à démontrer le potentiel des marques culturelles qui peut être davantage exploité. Le développement d'une politique de marque dans le domaine muséal peut en effet être une stratégie bénéfique à même de participer à l'accroissement des ressources propres des musées mais également de renforcer le rayonnement de la France ainsi que son attractivité touristique.

Le rapport Lévy-Jouyet a ainsi joué un rôle fondamental dans la réflexion sur le concept de marque muséale et fait montre d'une réelle volonté politique d'adopter plus largement cette stratégie. Celui-ci se clôture par une série de recommandations dont une grande partie est dédiée à la nécessité pour les acteurs publics de développer une politique de marque et de gestion de leur image. Ayant conscience que cela ne représente pas une démarche naturelle et que celle-ci aura besoin d'être accompagnée, les auteurs du rapport apportent une solution à travers la recommandation n°8 : « confier à la nouvelle agence des actifs immatériels publics le soin d'identifier les progrès pouvant être réalisés dans la valorisation des marques publiques[37] ». Cette agence n'est autre que l'Agence du Patrimoine Immatériel de l'État, plus communément connue sous l'acronyme « APIE ».

---

[34] LÉVY Maurice et JOUYET Jean-Pierre, *L'économie de l'immatériel, la croissance de demain*, Paris, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, 2006
[35] *Ibid*
[36] *Ibid*
[37] *Ibid*

b) Création de l'APIE : concrétisation d'une volonté politique d'accompagner le secteur public dans l'adoption d'une stratégie de marque

L'année 2007 marque un tournant dans l'appréhension des marques muséales grâce à la réflexion menée au sein du rapport Lévy-Jouyet d'une part et les aboutissements de celle-ci d'autre part. L'étude menée sur l'importance des actifs immatériels publics se concrétise notamment par la création de l'Agence du Patrimoine Immatériel de l'État (APIE), un service à compétence nationale rattaché à la Direction générale des Finances publiques (DGFIP) et à la Direction générale du Trésor (DG Trésor) du ministère de l'Économie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics. Elle a pour principale mission de « promouvoir une gestion optimisée des actifs immatériels publics et d'accompagner les stratégies de valorisation de ce patrimoine[38] ». L'APIE travaille ainsi avec différents domaines issus du secteur public afin de leur faire prendre conscience du potentiel de leur patrimoine immatériel pour, par la suite, les aider à mettre en place une stratégie de valorisation adéquate. Comment opère t-elle concrètement ? Son action se scinde en différents axes dont l'un d'entre eux porte sur des enjeux de sensibilisation et de formation. De nombreux ateliers sont organisés à cet effet lors desquels des cas pratiques sont abordés afin d'expliquer le processus de valorisation du patrimoine immatériel et de transmettre une méthode. « Les matinées de l'APIE » permettent quant à elles de mettre en relation des intervenants d'horizons différents et d'instaurer un échange autour de sujets d'actualité. L'APIE dispense également des formations que ce soit en droit des marques, droit de la propriété intellectuelle, mécénat et stratégie de marques. Enfin, elle intervient dans les Instituts régionaux d'administration afin de sensibiliser les futurs gestionnaires publics.

En 2018, 6% des marques gérées par l'APIE relève du domaine de la culture[39]. Si ce chiffre peut sembler moindre, il témoigne toutefois d'une évolution du rapport des acteurs culturels à la marque. De plus en plus d'acteurs culturels semblent en effet prêts à adopter une stratégie de marque or cela nécessite des compétences dont ils ne disposent pas forcément. L'APIE se propose ainsi de les accompagner à travers les différentes étapes, à savoir « faire un diagnostic de marque, définir et rénover l'identité de marque, définir une stratégie digitale,

[38] Agence du Patrimoine Immatériel de l'État, « Qui sommes-nous ? », article disponible sur : https://www.economie.gouv.fr/apie/apie, consulté le 23 juin 2019

[39] Agence du Patrimoine Immatériel de l'État, *Rapport d'activité 2018,* Ministère de l'Économie et des Finances et Ministère de l'Action et des Comptes Publics, 2018

mettre au point une stratégie de produits dérivés et construire une architecture de marque[40]. Son site met par ailleurs à disposition différents outils dont le guide « Développer une stratégie de marque au service de la modernisation de l'action publique ». Celui-ci donne notamment des clés de compréhension concernant les enjeux de cette stratégie, soumet une méthodologie et un arbre de décision permettant aux différents acteurs d'arbitrer quant à la pertinence d'une telle démarche[41]. L'APIE propose également aux acteurs culturels ayant déjà une marque définie de les accompagner dans leur développement en restant fidèle à leur identité. Le musée d'Orsay a ainsi fait appel à ses services en 2018 afin d'identifier des pistes de ressources propres cohérentes avec son identité de marque. À l'aide d'une « démarche collaborative s'appuyant sur des entretiens, des ateliers et un benchmark exploratoire »[42], l'APIE a été en mesure du soumettre au comité directeur de l'EPMO différentes pistes pertinentes pour développer les ressources propres du musée d'Orsay. Celles-ci sont par ailleurs hiérarchisées en « croisant les critères financiers, de faisabilité et d'intérêt en termes de stratégie de marque[43] » pour guider le musée et le conforter dans un choix. L'Agence du Patrimoine Immatériel de l'État a, par ailleurs, été amenée à travailler à plusieurs reprises pour le ministère de la Culture comme cela a, par exemple, été le cas pour déposer la marque « Nuit de la lecture » permettant de protéger l'appellation de l'événement annuel, porté par le ministère, le Centre national du livre et les bibliothèques, qui célèbre la lecture. Un accompagnement a également été réalisé pour le Pass Culture pour lequel l'APIE a effectué un dépôt de marque du logo et déposé une enveloppe Soleau, preuve d'antériorité de création, des éléments graphiques de la plateforme en ligne.

L'idée d'intégrer la stratégie de marque au sein du secteur public bénéficie ainsi d'un réel soutien politique, l'APIE en étant la manifestation concrète. « Le positionnement transversal de l'APIE vis-à-vis des différents ministères et son expertise en droit des marques sont particulièrement utiles pour faire évoluer les stratégies de visibilité et de valorisation de l'action publique[44] ». Son action est par ailleurs devenue de plus en plus nécessaire, notamment pour les musées, dans la mesure où ces derniers sont désormais confrontés aux mécanismes de marché.

---

[40] Agence du Patrimoine Immatériel de l'État, « Définir une stratégie de marque », article disponible sur : https://www.economie.gouv.fr/apie/domaines-intervention/definir-strategie-marque, consulté le 23 juin 2019
[41] Voir annexe n°2
[42] Agence du Patrimoine Immatériel de l'État, « Définir une stratégie de marque », article disponible sur : https://www.economie.gouv.fr/apie/domaines-intervention/definir-strategie-marque, consulté le 23 juin 2019
[43] *Ibid*
[44] Agence du Patrimoine Immatériel de l'État*, Rapport d'activité 2018,* Ministère de l'Économie et des Finances et Ministère de l'Action et des Comptes Publics, 2018

C) Les musées face aux mécanismes de marché

Les musées s'inscrivent dans un contexte propice à l'évolution de leur regard sur la stratégie de marque, les amenant ainsi à véritablement l'envisager. En effet, face à la nécessité de développer des ressources propres et de se démarquer dans un environnement on ne peut plus concurrentiel, de plus en plus de musées s'interrogent au sujet de la marque. Nombre d'entre eux ont d'ores-et-déjà une pratique du marketing qui rend par ailleurs une réflexion autour de la marque plus propice.

a) Le besoin croissant d'autonomie financière

Si les musées sont par essence des structures qui nécessitent d'importants financements pour mener à bien leurs missions d'acquisition, de conservation, d'étude, d'exposition et de transmission, le contexte de ces dernières années a exacerbé leur besoin de ressources, et plus précisément de ressources propres. Le monde des musées a en effet vécu une période de grande mutation depuis les années 1990[45] durant laquelle son activité s'est vue amplifiée, générant alors des coûts supplémentaires. Comme le soulèvent Messieurs Lévy et Jouyet dans leur rapport sur l'économie de l'immatériel, « la rénovation des équipements culturels, le développement de nouvelles salles, l'organisation de grandes expositions et l'acquisition d'œuvres recherchées, indispensables à la renommée des musées français sont effectivement coûteux »[46]. La question du développement des ressources propres du musée pour faire face à ces frais de plus en plus importants est alors devenue inévitable.

> « C'est pour le coup une préoccupation de leur part pour absolument tous les musées, c'est transversal vous avez dû vous en rendre compte. C'est complètement réel, les subventions de l'État ont baissé et ils ont tous en effet intérêt à augmenter leurs ressources propres parce que, effectivement, l'activité d'un musée c'est quelque chose de très onéreux. Le fait à la fois de protéger, acheter, rénover, mettre en scène des œuvres, ça coûte énormément d'argent donc ils ont tous besoin de ressources propres[47] ».

Comme expliqué par Nathalie Cadoret, chef de projet marketing au sein de l'APIE, les musées sont par ailleurs confrontés à une baisse des subventions de l'État, rendant ainsi le

[45] REGOURD Martine, « Quand le musée devient une marque commerciale », article publié le 17 septembre 2018 et disponible sur https://sms.hypotheses.org/12936, consulté le 3 juin 2019
[46] LÉVY Maurice et JOUYET Jean-Pierre, *L'économie de l'immatériel, la croissance de demain*, Paris, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, 2006
[47] Annexe n°3 : Entretien Nathalie Cadoret, Paris, 6 août 2019

développement de leurs ressources propres d'autant plus nécessaire. Il est de plus illusoire, selon Maurice Lévy et Jean-Pierre Jouyet, de « considérer que l'État, compte tenu de sa situation financière actuelle, pourra seul répondre aux besoins de financement des établissements[48] ». Et quand bien même, si sa situation venait à se rétablir dans les prochaines années, les autres domaines, ministères, estiment également avoir besoin de financements plus conséquents et ce, à juste titre. Il va sans dire que parmi ces derniers, la culture ne revêt pas de caractère prioritaire. Jean-Marie Pontier apporte quelques nuances à cette réalité : « Et encore, à l'échelon national la pression du « milieu culturel » limite la tentation de la réduction des crédits mais, à l'échelon local, la culture est souvent une « variable d'ajustement »[49] ». Si toutefois, un budget venait à être débloqué et alloué à ce secteur, de nombreux arbitrages restent encore à faire et avantagent rarement les musées. Il est important de souligner que ces établissements ont une mission d'élargissement de l'accès à la culture au plus grand nombre qui « nécessiterait par ailleurs de développer plus largement des formules de gratuité[50] », renforçant alors plus encore la tension budgétaire qu'ils connaissent.

En janvier 2014, le quatrième comité interministériel pour la modernisation de l'action publique (CIMAP) a fixé des objectifs aux établissements publics culturels de l'État quant au développement des ressources propres. Diverses pistes sont alors envisagées par les musées pour atteindre une plus grande autonomie financière comme par exemple renforcer leur stratégie de mécénat, développer la location d'espace, la création de boutiques, de restaurants et de programmes payants. Les musées n'ont donc d'autres choix que de diversifier leur offre afin de gagner en autonomie au niveau financier. Ils pourraient toutefois accroitre les retombées de leurs ressources propres en adoptant une stratégie de marque leur permettant de valoriser leur offre mais également de la développer et d'être, par ailleurs, plus performants au sein d'un paysage culturel devenu on ne peut plus concurrentiel.

b) Des musées confrontés à une concurrence accrue

Il peut sembler surprenant d'évoquer la notion de concurrence parmi les institutions culturelles publiques dans la mesure où elles travaillent de concert pour atteindre le même objectif final d'éducation et de diffusion de la culture. Comme souligné par Jean-Michel

[48] LÉVY Maurice et JOUYET Jean-Pierre, *L'économie de l'immatériel, la croissance de demain*, Paris, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, 2006
[49] REGOURD Martine (dir), *Marques muséales, un espace public revisité,* Institut Universitaire de Varenne, 2018, p: 42
[50] LÉVY Maurice et JOUYET Jean-Pierre, *L'économie de l'immatériel, la croissance de demain*, Paris, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, 2006

Tobelem, celles-ci proposent par ailleurs des offres que l'on pourrait qualifier de complémentaires :

> « La consommation culturelle est addictive et cumulative, dans le sens où le fait d'assister à une pièce de théâtre, d'écouter un concert ou de visiter une exposition renforce le capital culturel des individus et entraîne de la sorte un accroissement de leur appétit de culture, qui profite en définitive à tous les équipements culturels[51] ».

Par ailleurs, comment parler de concurrence au sein de l'offre muséale dans la mesure où chaque établissement dispose d'une collection et d'une programmation qui leur est propre ? En effet, « un musée des sciences ne voit pas un musée d'art ou un musée pour enfants comme un concurrent direct[52] ». Pourtant, malgré ces spécificités et le principe d'une consommation culturelle cumulative, il est d'autres variables qui entrent en jeu et introduisent la notion de concurrence dans ce secteur, aussi surprenant celui puisse-t-il paraître. En effet, si tant est que les ménages souhaitent découvrir tout ce que les musées ont à leur offrir, ils ne disposent que d'un temps et d'un budget limité. Ils sont alors amenés à faire des choix parmi les différentes offres muséales qui sont, de surplus, en directe concurrence avec les autres offres culturelles mais également celles touristiques et de loisir. Les musées sont également confrontés à une diversification de l'offre culturelle qui se traduit notamment par l'arrivée de nouveaux acteurs et donc de nouveaux concurrents. On peut en effet penser aux fondations comme la Fondation Louis Vuitton qui proposent en outre une programmation on ne peut attractive. Certains offrent même une nouvelle manière d'appréhender les œuvres d'art et une véritable expérience qui séduit un très large public comme le prouve le succès phénoménal de l'Atelier des lumières à Paris. Ce constat nous amène ainsi à remettre en question l'opposition du monde du service public et de celui de la concurrence. Jean-Michel Tobelem affirme par ailleurs que « le fait que les musées ne sont pas des institutions marchandes ne signifie pas qu'ils ne sont pas sur un marché[53] ».

Les musées sont alors désormais obligés de prendre en compte ce nouveau contexte qui rend plus difficile l'augmentation de leur fréquentation mais également la recherche de nouveaux financements. En effet, « l'émergence de nombreuses institutions culturelles ou muséales les met directement en concurrence dans la captation des ressources financières

---

[51] REGOURD Martine (dir), *Marques muséales, un espace public revisité,* Institut Universitaire de Varenne, 2018, p: 84
[52] TOBELEM Jean-Michel, « De l'approche marketing dans les musées », article disponible sur https://www.persee.fr/doc/pumus_1164-5385_1992_num_2_1_1015, consulté le 28 juin 2019
[53] *Ibid*

limitées des financeurs publics ou des donateurs privés[54] ». Les musées doivent par ailleurs être en mesure de se différencier, de sortir du lot, pour attirer notamment les touristes étrangers qui disposent d'un large choix et d'un temps restreint. Ces derniers représentent en effet un véritable enjeu financier et constituent pour beaucoup une part importante de leur taux de fréquentation. Face à de tels enjeux, la réflexion sur la question de leur attractivité est devenue plus importante encore. Selon Nathalie Cadoret, les musées ont « déjà bien analysé le fait qu'ils sont dans un contexte concurrentiel particulier dans lequel ils ont intérêt à s'affirmer[55] ». Si quelques uns l'ont déjà adoptée, ils sont désormais de plus en plus à considérer la mise en place d'une stratégie de marque pour répondre à la nécessité de se différencier et d'être plus visible au sein d'une offre qui ne cesse de s'étendre. Le phénomène de concurrence auxquels les musées sont confrontés engendre ainsi un changement de leur rapport à la marque, une évolution par ailleurs influencée par la présence de plus en plus prégnante du marketing au sein de ces établissements.

c) Le marketing : un outil implanté dans les musées

Si le marketing est communément perçu comme un outil ayant pour seule finalité la vente de produits et fait donc l'objet de nombreuses réticences au sein du domaine culturel, il s'est pourtant progressivement introduit dans les musées et ce, depuis une dizaine d'années. En effet, la croissance des musées, la question de leur financement, la situation de concurrence ainsi que la nécessité de mieux connaître les visiteurs ont convaincu plus d'un établissement de s'emparer du marketing, bien que cela ne soit pas toujours assumé. Le principal frein à son usage au sein des musées provient de la peur de voir la logique de rentabilité primer sur les missions scientifiques, artistiques et éducatives de ces derniers. Pourtant, le marketing est, selon Jean-Michel Tobelem, « un outil d'analyse, un moyen d'action devant permettre à une organisation, qu'elle soit marchande ou non marchande, d'atteindre ses objectifs[56] ». La notion de marketing culturel prend alors progressivement forme au sein de diverses institutions et se différencie de l'usage qu'il est en fait dans les structures à but lucratif dans la mesure où il est question d'un marketing de l'offre et non de la demande. En effet, « les missions et programmes proposés par cette institution résultent

[54] TOBELEM Jean-Michel, « De l'approche marketing dans les musées », article disponible sur https://www.persee.fr/doc/pumus_1164-5385_1992_num_2_1_1015, consulté le 28 juin 2019
[55] Annexe n°3 : Entretien Nathalie Cadoret, Paris, 6 août 2019
[56] TOBELEM Jean-Michel, « De l'approche marketing dans les musées », article disponible sur https://www.persee.fr/doc/pumus_1164-5385_1992_num_2_1_1015, consulté le 28 juin 2019

avant tout d'une politique de l'offre (de nature culturelle, sociale ou pédagogique)[57] » alors que les entreprises proposent des produits dans le but de satisfaire une demande. Bien que le marketing peut se montrer bénéfique sur différents aspects pour les musées, il se doit d'être au service de leur projet scientifique et culturel et en aucun cas entraver ses missions traditionnelles de conservation des oeuvres, d'étude des collections et d'éducation du public. Utilisé à bon escient, ce dernier peut toutefois aider le musée à diversifier ses sources de financement.

> Dans les musées, le marketing peut donc être utilisé pour rationaliser une logique de développement de ressources propres, passant par la création ou l'accélération des programmes commerciaux (boutiques, restaurants, location d'espace), par l'intensification des programmes de collecte de fonds auprès des particuliers ou des entreprises ainsi que par le développement des programmes d'abonnements, mais également pour permettre au musée d'atteindre plus efficacement ses objectifs culturels[58].

Le marketing peut en effet apporter différentes solutions que les musées peuvent mettre en pratique pour répondre à leur problématique du financement. En outre, il se révèle être un outil très utile pour leur permettre de développer une meilleure connaissance de leur public et de leurs attentes. L'usage d'outils de Gestion de la relation client (GRC) peut ainsi participer à renforcer leur politique de fidélisation mais également de conquête de nouveaux publics. « Cela repose sur la pleine utilisation des données concernant les publics pour mieux communiquer, améliorer la promotion de l'offre, renforcer leur attachement à l'institution, mieux répondre à leurs besoins et favoriser leur participation à la vie de l'établissement[59] ». Une approche marketing peut effectivement concourir à un renforcement des liens établis entre le musée et ses publics à travers notamment la création de programme de fidélisation. Il est également question pour les musées d'être en mesure de déterminer les « non-publics », de comprendre leurs perceptions et leurs attentes afin d'ajuster leur communication et tenter de les sensibiliser. Une meilleure connaissance des différents publics semble donc apporter de nombreux avantages à ces institutions et les aider à instaurer des actions plus ciblées et ce, dans plusieurs domaines. Pour les programmes éducatifs par exemple, « l'analyse marketing aidera à mettre en place l'ensemble des activités proposées par le musée en direction des

[57] TOBELEM Jean-Michel, *La gestion des institutions culturelles. Musées, patrimoine, centres d'art,* Paris, Armand Colin, 2017, p: 236
[58] *Ibid*
[59] *Ibid*

différents publics préalablement identifiés (visites de classes, conférences, visites guidées, films, livres…)[60] ».

Si développer une meilleure connaissance des attentes et besoins des publics comme des non-publics semble désormais essentiel dans un contexte de concurrence, il est toutefois primordial que la programmation ne soit pas pensée de façon à plaire au plus grand nombre.

> « Il est donc de la responsabilité de la direction, d'établir une stratégie qui découle de sa mission artistique, éducative, scientifique et culturelle, au service de laquelle la politique de marketing sera mise en œuvre ; si cette mission est précisément définie et les priorités clairement affichées, les risques de dérives seront probablement maîtrisés et le marketing demeurera un instrument au service de l'institution culturelle[61] ».

Bien que les risques de dérives soient indéniables, nombreux sont les musées qui ont aujourd'hui adopté une stratégie de marketing. Nous pouvons alors souligner une évolution des mentalités quant au rapport de la culture et du marketing, rendant ainsi le terrain fertile au concept de marque muséale.

Les marques muséales apparaissent donc dans un contexte propice à leur conception du fait de nombreux points de contacts d'ores-et-déjà établis entre les secteurs privé et public et de la prise de conscience du potentiel des actifs immatériels. Par ailleurs, les musées, bien qu'étant des institutions majoritairement issues du domaine public, ne peuvent plus échapper aux logiques de marché, les poussant ainsi à repenser leur mode de fonctionnement. Pour atteindre leurs objectifs de fréquentation, d'accroissement de la notoriété et de financement, de plus en plus d'établissements s'inspirent du secteur privé et développent ainsi une stratégie de marque.

---

[60] TOBELEM Jean-Michel, *La gestion des institutions culturelles. Musées, patrimoine, centres d'art,* Paris, Armand Colin, 2017, p: 237
[61] *Ibid*

II – Musée et marque : appropriation d'un outil issu du secteur privé

De plus en plus de musées cherchent à travers la stratégie de marque un moyen de faire face aux nouvelles problématiques auxquelles ils sont confrontés. Si l'idée peut sembler insolite et surtout inappropriée de prime abord, il est intéressant d'analyser comment les institutions muséales en ont fait un outil à même de répondre à leurs missions d'intérêt général. Contre toute attente, la marque semble constituer un outil pertinent pour les musées sur bien des aspects. Nous analyserons plus particulièrement le rôle que celle-ci peut jouer dans les processus de mise en visibilité des musées et de différenciation, rendus nécessaires face à une concurrence accrue, puis nous nous pencherons sur sa capacité à développer et entretenir une relation avec les visiteurs.

A) Introduction de la marque dans le musée : définition et mise en place d'un outil pertinent

La marque revêt de nombreuses composantes à même de servir le musée dans la poursuite de ses missions, faisant alors de celle-ci un outil pertinent pour ces structures. Un travail de définition approfondi de la marque nous permettra de mettre en lumière la symbiose qui peut être atteinte avec le musée et la certaine logique que leur relation peut revêtir. Celle-ci n'est toutefois pas des plus évidentes à mettre en place et demande de nombreux investissements.

a) Qu'est-ce qu'une marque ?

Si la marque fait l'objet de nombreuses réticences au sein du domaine culturel, c'est avant tout dû à son appartenance au domaine du commerce. Son ancrage économique éclipse en effet ses caractéristiques inhérentes qui pourraient être bénéfiques à plus d'un secteur. Qu'en est-il réellement de la marque ? Au sens juridique du terme, la marque se définit tout d'abord comme « un signe permettant de distinguer précisément les produits ou prestations de services d'une entreprise de ceux de ses concurrents[62] ». Elle permet donc en premier lieu de se différencier des autres sur un marché et, par conséquent, d'être identifié. Selon Nathalie

[62] INSEE, « Marque », article disponible sur https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1141, consulté le 4 avril 2019

Cadoret, une marque, en termes juridique, permet de « distinguer l'origine d'un produit ou d'un service[63] ». Celle-ci est alors initialement appréhendée comme un signe vecteur de différentiation, d'identification mais également comme un indicateur de provenance. Nous ne pouvons toutefois pas cantonner la marque à son sens juridique dans la mesure où celle-ci revêt une réalité bien plus large.

En effet, la marque recouvre bien d'autres aspects. Elle est tout d'abord, selon Jean-Noël Kapferer, « un concentré d'informations, elle encapsule des significations quant au bénéfices tangibles et intangibles dérivés de la consommation du produit de la marque[64] ». La marque permet plus précisément d'affirmer une identité et une raison d'être à travers la définition d'une vision, de missions et d'une promesse. Elle traduit de cette manière les valeurs et l'intention stratégique de l'entité qui la porte. Il est également essentiel pour une marque d'exprimer sa singularité à travers la définition d'un positionnement car elle « n'a de valeur que dans la mesure où ce signe acquiert une signification exclusive, positive et saillante dans l'esprit du plus grand nombre de clients[65] ». Pour se démarquer de ses concurrents, elle doit par ailleurs revêtir un caractère unique aux yeux des clients en affirmant une certaine position, un point de vue sur une catégorie de produit. C'est en effet la marque qui donne du sens à des produits initialement muets, qui les sémantise. Elle permet de construire autour d'eux tout un imaginaire à même d'engendrer chez les consommateurs des satisfactions « plus immatérielles, plus psychologiques ou sociales[66] » comme le mythe libertaire d'Apple ou le chic de Lacoste.

> « Elle représente donc un concentré des valeurs de l'organisation. C'est ce qui lui permet d'exprimer sa spécificité, sa personnalité, son caractère distinctif. Elle autorise une identification rapide du produit ou de l'enseigne par les clients, grâce à l'élément de reconnaissance que comporte la marque[67] ».

Elle constitue alors un repère pour les consommateurs qui peuvent s'y fier sur différents aspects comme par exemple la qualité d'un produit ou son caractère éthique. La marque est, par ailleurs, un véritable engagement, un contrat passé avec ses clients. « Par l'obstination et la répétition, la marque devient crédible. Avec le temps, le programme de la

---

[63] Annexe n°3 : Entretien avec Nathalie Cadoret, Paris, 6 août 2019
[64] KAPFERER Jean-Noël, *Les marques, capital de l'entreprise,* Paris, Eyrolles, 2007
[65] *Ibid*
[66] *Ibid*
[67] REGOURD Martine (dir), *Marques muséales, un espace public revisité,* Institut Universitaire de Varenne, 2018, p: 78

marque l'engage[68] ». Cela lui permet de créer un lien fort avec ses clients et de développer une relation de confiance menant ainsi à une véritable fidélité de leur part. La marque acquiert ainsi progressivement une certaine légitimité car elle est une mémoire et « c'est parce que la marque est la mémoire des produits qu'elle peut exercer sa fonction de repère stable et durable[69] ». Si elle cherche à atteindre cette stabilité et durabilité, cela n'en fait pas pour autant une réalité figée, bien au contraire. Une marque est vivante et évolue avec son temps dans le but de toujours répondre aux attentes et besoins des acheteurs. « Dans la marque il y a aussi l'idée de comment j'ai envie d'être perçu dans 5 ans, c'est comme ça aussi que la marque doit être pensée. Oui elle a dans son identité quelque chose qui provient de ce qui existe déjà mais elle doit permettre aussi à l'entité, quelle qu'elle soit de se projeter dans l'avenir[70] ». La marque permet en effet de définir une ligne directrice et de penser ses futurs produits en restant cohérent avec son identité, ce qui est essentiel.

La marque a donc, de fait, une valeur non négligeable qu'il convient de protéger en réalisant un dépôt de marque auprès de l'INPI (Institut National de la Propriété Intellectuelle) pour obtenir un droit de propriété. Elle est, en sommes, une réalité complexe aux multiples facettes qui a su, par ailleurs, sortir de son cadre d'expression habituel pour se faire une place au sein du secteur public.

b) Élaboration d'une identité de marque muséale

Il est de plus en plus commun de rencontrer la notion de « marque publique » et plus précisément de « marque muséale » depuis maintenant plusieurs années mais cela semble toujours susciter de nombreuses interrogations. Quelle utilité une marque peut-elle avoir au sein d'un musée ? Que recouvre la notion de marque muséale ? Son insertion dans le domaine culturel est d'autant plus singulière qu'elle ne se créée pas ex-nihilo comme c'est majoritairement le cas dans le secteur économique mais part d'un existant solide qui est déjà largement vécu par de nombreuses personnes. Nous pouvons souligner ici une première spécificité de la marque muséale comme expliqué par Nathalie Cadoret :

> « La spécificité de ces marques-là est liée au fait qu'il y a déjà un imaginaire préexistant avant même de se demander si j'en fais une marque ou pas au sens juridique du terme, c'est-à-dire que je la dépose (…). Avant ça, cette marque-là a déjà une forme de contenu parce que

---

[68] KAPFERER Jean-Noël, *Les marques, capital de l'entreprise,* Paris, Eyrolles, 2007
[69] *Ibid*
[70] Annexe n°3 : Entretien Nathalie Cadoret, Paris, 6 août 2019

vous expérimentez le musée à travers les œuvres présentées, au travers des éventuelles activités qu'ils proposent, des expositions temporaires. Elle est déjà très chargée[71] ».

C'est justement ce préexistant, cet ancrage culturel fort de ses nombreuses symboliques qui rend l'usage de la marque particulièrement intéressant dans ce domaine. D'après Caroline Marti, « cette culture va de soi pour les musées, ce qui favorise le branding, c'est-à-dire la mise en marque[72] ». Ils ont en effet à leur disposition une grande richesse à partir de laquelle il leur est donné de construire une marque forte. Beaucoup de musées disposent ainsi déjà des bases nécessaires à l'élaboration d'une stratégie de marque.

Pour cela, il convient tout d'abord de définir une réelle identité de marque pour ensuite être en mesure de travailler à sa reconnaissance. Selon Jean-Michel Tobelem, « cette perspective peut sembler prometteuse si elle permet de réaliser une véritable démarche managériale de réflexion globale sur les valeurs de l'organisation culturelle et sur la définition d'un concept de communication fédérateur fondé sur une identité de marque idiosyncratique[73] ». Les musées doivent donc dans un premier temps s'atteler à définir leur plateforme de marque en se posant les bonnes questions, à savoir : quelles sont mes valeurs et mes promesses ? Quel est mon héritage, mon histoire ? Quel est mon positionnement ? En quoi suis-je différent ? Pour répondre à cette dernière question, le musée doit également s'interroger quant au public auquel il s'adresse, pourquoi celui-ci manifeste une préférence vis-à-vis de lui et face à quels concurrents ? Chacun de ces éléments de réponse permettront ainsi au musée de disposer d'un socle identitaire solide à partir duquel il pourra établir une stratégie efficace car cohérente.

À titre d'exemple, le musée de Cluny, musée national du Moyen-Age, a travaillé avec l'APIE sur son identité de marque. Nathalie Cadoret souligne le travail mené sur le choix du vocabulaire et son importance pour l'attractivité du musée : « c'était intéressant, quand on parlait du Moyen-Age ça pouvait mettre à distance les gens alors que quand on parle du monde médiéval ça peut être plus attractif[74] ». Le musée communique depuis autour de son nouveau logo « Musée de Cluny, le monde médiéval ». Il est par ailleurs donné aux visiteurs de saisir le caractère unique du musée à travers la page « musée » sur le site internet de ce dernier. Celui-ci est en effet parvenu à exprimer sa spécificité de manière efficace et dynamique à travers des questions posées à Elisabeth Taburet-Delahaye, conservateur général

[71] *Ibid*
[72] Retour par mail de Caroline Marti de Montety, Paris, 24 juin 2019
[73] REGOURD Martine (dir), *Marques muséales, un espace public revisité,* Institut Universitaire de Varenne, 2018, p: 80
[74] Annexe n°3 : Entretien Nathalie Cadoret, Paris, 6 août 2019

du patrimoine et directrice du musée de Cluny depuis 2006. La réponse synthétique à la première question « Pouvez-vous présenter le musée de Cluny » permet de comprendre en quatre lignes ce que le musée donne à découvrir. Si cette présentation est essentielle, ce sont surtout les questions suivantes qui sont particulièrement intéressantes. Le musée cherche en effet à susciter l'intérêt d'un visiteur potentiel en mettant en exergue ses particularités :

> « Qu'est-ce qui rend aussi particulière l'expérience d'une visite au musée de Cluny ? - Un musée installé sur un site archéologique et au sein de deux Monuments historiques, le tout au cœur de Paris, c'est assez unique. J'ajouterais également l'échelle physique du musée, à taille humaine et le charme suggestif du lieu. C'est un petit îlot de verdure et de calme dans le tumulte de la ville, une cour préservée, des ruines qui viennent stimuler l'imagination[75] »

Le visiteur peut ainsi saisir le caractère exceptionnel du musée le rendant dès lors plus attractif. La description d'Elisabeth Taburet-Delahaye permet par ailleurs de renforcer l'imaginaire du musée en présentant le lieu comme hors du temps, permettant de s'évader et de voyager à travers l'époque médiévale. Le musée met également en avant sa raison d'être à travers la définition de ses missions :

> « Vous allez également remonter le temps et découvrir des éléments du patrimoine qui sont intrinsèques à la culture européenne d'aujourd'hui. Le musée rappelle cette histoire et, nous l'espérons, aide à comprendre ce que nous sommes aujourd'hui. Notre mission est aussi de battre en brèche les idées reçues sur le monde médiéval, qui n'est pas uniquement un monde de violence[76] ».

Il est ainsi permis à tout individu de saisir en seulement quelques minutes l'identité du musée, leur donnant ainsi tous les éléments nécessaires à la prise de décision quant à une potentielle visite. La définition d'une identité de marque permet donc de donner du sens au musée et à ses actions. Son nom de marque se doit alors de refléter cette identité et d'être évocateur sans quoi la marque serait compromise comme ce fut le cas d'« Extrem Museum Guimet ». Jacques Giès, premier président du Musée national des arts asiatiques – Guimet, a en effet tenté en 2009 de changer l'image du musée dans le but d'attirer de nouveaux publics à travers la création de la marque « Extrem Museum Guimet ». Jugée inappropriée du fait d'un aspect marketing prenant le pas sur le sérieux et le caractère scientifique du musée, la marque n'a pas été conservée et M. Giès non reconduit à l'issu de son mandat. Il est donc

[75] Le musée de Cluny, le monde médiéval, « Qui sommes-nous ? », https://www.musee-moyenage.fr/le-musee/etablissement-musee-cluny/qui-sommes-nous.html, consulté le 10 juillet 2019
[76] *Ibid*

essentiel de rester fidèle à l'essence du musée et à ses missions pour élaborer une marque légitime et pérenne. Le travail de définition de celle-ci peut également s'avérer bénéfique dans la mesure où elle permet de fédérer l'organisation interne de ces établissements autour d'un projet commun. En effet, la marque « offre un cadre éthique, des valeurs communes et permet aux agents d'inscrire leur travail quotidien dans une approche collective[77] ». Elle permet ainsi de donner du sens à leurs actions et de renforcer la cohésion des équipes qui travaillent ensemble à l'atteinte des mêmes objectifs.

Définir l'identité de marque du musée est donc la première étape essentielle pour développer une stratégie de marque cohérente. Elle permet en effet aux musées de formuler concrètement leur raison d'être, leurs valeurs et leur positionnement qui sont les éléments fondamentaux à partir desquels ils pourront communiquer pour être clairement identifiés et se démarquer de leurs concurrents.

c) Les contraintes de création des marques muséales

Afin de mettre en place une stratégie de marque, il est essentiel pour un musée d'être propriétaire de sa marque et donc de la déposer. Il est en effet nécessaire de protéger cette dernière et de s'assurer que le musée en question est le seul à pouvoir bénéficier de sa valorisation. Le dépôt de marque n'est toutefois pas une démarche des plus simples. Pour être déposée, la marque muséale doit répondre à de nombreux critères spécifiques qui ne sont pas toujours évidents à remplir. Nous pouvons notamment évoquer la nécessité d'être disponible et de faire preuve d'un caractère distinctif. « Selon l'article L. 711-2 de ce code, le caractère distinctif d'un signe de nature à constituer une marque s'apprécie à l'égard des produits ou services désignés[78] ». Si chaque musée semble se distinguer des autres par le type de collection présentée, comment l'exprimer distinctement ? Ils sont en effet confrontés à la difficulté d'élaborer un signe à même de traduire leur spécificité sans tomber dans le descriptif. « Sans doute un musée à un nom. Mais l'expression « musée des beaux-arts », par exemple, ne peut évidemment constituer un signe distinctif, c'est une caractéristique partagée

---

[77] Agence du Patrimoine Immatériel de l'État, « Développer une stratégie de marque au service de la modernisation de l'action publique », article disponible sur https://www.economie.gouv.fr/apie/marques-publiques-publications/developper-strategie-marque-modernisation-action-publique, consulté le 23 juin 2019

[78] REGOURD Martine (dir), *Marques muséales, un espace public revisité,* Institut Universitaire de Varenne, 2018, p: 45

par d'autres, de même que d'autres expressions telles que « musée d'histoire naturelle[79] ». Jean-Marie Pontier explique par ailleurs le peu d'utilité de distinguer l'une de ces expressions génériques en y accolant le nom de la ville dans lequel le musée se situe. Cela ne serait pas suffisamment évocateur selon lui pour les individus ni véritablement attractif. Outre ce critère, la marque muséale doit également être disponible pour être déposée. Un dépôt de marque peut alors être refusé si la marque a déjà été enregistrée ou si elle peut engendrer une confusion dans l'esprit du public.

Une politique de marque nécessite par ailleurs une certaine autonomie pour la mettre en place, ce que n'ont pas forcément tous les musées en fonction de leur statut. Tous les modes de gestion ne permettent en effet pas un développement dynamique du musée. Parmi la multitude de statuts qui régit les musées, que ce soit à l'échelle locale ou nationale, l'établissement public est celui qui confère la plus grande autonomie. Hélène Lefèvre, directrice de la communication et de la stratégie numérique du musée national des arts asiatiques, le musée Guimet, explique que lorsque le musée a acquis ce statut, leur liberté d'action s'est vue véritablement augmentée :

> « le musée dispose de son conseil d'administration qui arbitre les grandes destinées de tous les enjeux de l'établissement, ça vaut pour la politique de ressources humaines, la politique d'exposition, la politique d'acquisition, la politique tarifaire du droit d'entrée, et donc ça veut dire qu'en étant toujours sous le gouvernement du ministère de la culture qui est présent au conseil d'administration, nous avons beaucoup plus de latitude pour choisir, beaucoup plus la liberté de faire des choix sur tel ou tel domaine, faire le choix d'expositions, alors après on rend des comptes bien évidemment mais avec ce côté beaucoup plus directionnel qui est confié au président alors qu'avant il était beaucoup plus soumis à la politique commerciale de la RMN[80] ».

La Réunion des Musées Nationaux (RMN) avait en effet la main mise sur la gestion de l'image et la partie commerciale du musée, privant ainsi le musée de la possibilité d'établir une stratégie de marque. Les inconvénients d'une centralisation extrême de la gestion des établissements sont mis en exergue par l'Inspection des Finances dès 1984, à savoir : « faible responsabilité du chef d'établissement, complexité du circuit administratif, capacité d'initiative limitée, marge de manœuvre réduite pour la gestion du personnel, etc[81] ». A ainsi été décidée une déconcentration de la gestion des établissements publics traduite notamment

[79] REGOURD Martine (dir), *Marques muséales, un espace public revisité,* Institut Universitaire de Varenne, 2018, p: 47
[80] Annexe n°4 : Entretien Hélène Lefèvre, Paris, 12 juillet 2019
[81] TOBELEM Jean-Michel, *La gestion des institutions culturelles. Musées, patrimoine, centres d'art,* Paris, Armand Colin, 2017

par l'attribution à certaines structures culturelles du statut d'établissement public, à commencer par le Louvre et Versailles. Il semble ainsi difficile pour un musée ne disposant pas d'une certaine autonomie de gestion de mettre en place une stratégie de marque.

Celle-ci implique par ailleurs un investissement conséquent de la part du musée, que ce soit au niveau financier ou en termes de ressources humaines. En effet, les musées ne disposent pas des compétences nécessaires à la mise en place d'une telle stratégie et doivent donc faire appel à des agences de communication. Si le mécénat de compétences est possible, un investissement financier sera tout de même nécessaire à la politique de marque qui se traduit par la proposition d'activités ou de services en lien avec la marque déposée. La mise en place d'une telle politique requiert par ailleurs un investissement humain. Si tous les musées n'ont pas forcément les moyens d'y consacrer une personne à temps plein, un employé devra toutefois consacrer de son temps si cette politique a vocation à être développée. Les marques muséales à forte notoriété comme le Louvre disposent quant à elles de plusieurs personnes attelées à leur gestion et développement. Parmi elles, on distingue notamment des chargées de mission marque qui travaillent ainsi à la définition et au déploiement d'une stratégie de marque, au développement de co-branding et partenariats et à la structuration de l'activité.

En fonction de leur statut et de leurs moyens humains et financiers, les musées rencontrent ainsi différentes contraintes pour mettre en place une stratégie de marque. Si celle-ci demande en effet de nombreux investissements, il semble désormais important de véritablement les considérer au vu des bénéfices non négligeables qu'un musée peut en retirer, à commencer par une mise en visibilité conséquente.

B) Une réponse à l'enjeu de mise en visibilité des musées

Face à une offre culturelle et de loisirs de plus en plus dense, les musées ont besoin d'accroitre leur visibilité en affirmant leur identité. Pour être identifiés parmi les institutions concurrentes, il leur est donc nécessaire d'élaborer une identité visuelle qui leur est propre afin de constituer un repère. Ce travail ne pourra toutefois pas leur assurer une entière maitrise de la manière dont ils sont perçus et identifiés par le public qui a développé un imaginaire du musée. Communiquer autour d'une identité visuelle forte participe par ailleurs à ancrer la marque dans le paysage culturel français et international, à accroitre leur notoriété et attractivité, générant ainsi une nouvelle source de valeur pour le musée.

a) Un imaginaire singulier préexistant à l'image de marque des musées

Si les musées peuvent effectuer un travail important sur leur identité visuelle, il ne leur est toutefois pas possible de maitriser complètement la façon dont ils sont perçus et identifiés par les publics. Il existe en effet un « fossé entre l'identité (les signes de soi émis) et l'image (les signes de soi perçus), c'est à dire, finalement, l'écart entre la communication et son effet sur le public[82] ». C'est précisément au sein de ce fossé que prend forme l'imaginaire des musées. Il est alors intéressant de s'interroger sur les signes qui s'imprègnent véritablement dans la mémoire du public et qui participent à construire l'imaginaire du musée. Une étude a été menée sur ce sujet en 2014 et 2015 par l'institut d'étude Harris Interactive en partenariat avec Beaux-Arts Magazine qui préparait une édition spéciale sur la relation entre art et luxe. Pour mettre en exergue l'imaginaire des musées, ils se sont plus précisément attelés à comparer ce dernier à celui des marques de luxe auprès de deux échantillons de mille personnes représentatives de la population française. Six musées et six marques ont alors été choisis pour cette comparaison : le Louvre, le Centre Pompidou, le musée du quai Branly, le musée d'Orsay, le château de Versailles et le Grand Palais ainsi que Chanel, Dior, Louis Vuitton, Yves-Saint Laurent, Cartier et Hermès. Les personnes sélectionnées ont alors répondu à plusieurs questions ouvertes sur « les images spontanément associées à chaque musée et à chaque marque, et des questions de type projectif invitant les répondants à associer aux identités des images de personnages, de matériaux, de paysages et d'œuvres d'art[83] ».

Cette étude permet ainsi d'en apprendre davantage sur le système référentiel des musées, sur l'architecture sensible de leurs imaginaires et de comprendre le rôle joué par leurs logotypes. Un des premiers résultats significatifs provient de la question concernant les évocations spontanées associées à chacune des identités présentées. Il semble tout d'abord plus évident d'y répondre pour les marques de luxe qui obtiennent 20% de réponses supplémentaires et regroupent dans l'ensemble des évocations similaires. Les musées évoquent quant à eux un plus grand nombre de thèmes et de valeurs visuelles et traduisent donc, de fait, une plus grande variété d'évocations au sein des réponses obtenues. « Grâce à leurs actions de promotion, les marques de luxe parviennent à canaliser les représentations et ainsi construire des imaginaires très univoques[84] ». La très grande présence médiatique des marques de luxe permet en effet d'engendrer des représentations plus homogènes. Spots

[82] REGOURD Martine (dir), *Marques muséales, un espace public revisité,* Institut Universitaire de Varenne, 2018, p: 206
[83] *Ibid*
[84] *Ibid*

publicitaires à la télé, campagnes d'affichage massives, forte présence sur les réseaux sociaux, nous sommes continuellement confrontés à l'univers des marques de luxe ce qui explique que nous en ayons un imaginaire similaire et précis. Ce premier résultat montre donc que les identités visuelles des musées ne sont pas encore suffisamment identifiées et qu'un travail de communication est essentiel. L'analyse des champs sémantiques associés aux musées et aux marques met également en lumière des éléments importants à la compréhension de l'imaginaire des musées. L'étude montre que les marques sont majoritairement associées à des produits (pour 56,8% des personnes interrogées) et à une identité graphique (21,6% en moyenne) alors que les musées évoquent essentiellement un espace (30,4%)[85]. Il est vrai que lorsque nous évoquons un musée, la première représentation que nous en avons est soit son bâtiment soit un élément d'architecture précis. Le Louvre évoque ainsi sa pyramide, le musée du Quai Branly son mur végétal, le Centre Pompidou ses tuyaux colorés et ses escaliers extérieurs, etc. La deuxième évocation qui nourrit l'imaginaire des musées n'est autre que les collections qu'il abrite. Cette étude émet ainsi un postulat selon lequel l'imaginaire des musées et des marques de luxe serait directement lié à leur référent :

> « Tandis que les noms de marques évoquent directement le discours des corporations (Identité graphique, produits, etc) les noms de musées appellent des évocations plus sensibles, liées à l'expérience (expérience de visite notamment, mais aussi photographies véhiculées dans les médias) et qui semblent dépasser les caractères mis en avant par la communication[86] ».

Nous sommes en effet profondément marqués par l'expérience que nous avons du musée, au point que nos représentations d'eux s'en trouvent véritablement imprégnées. Il est alors intéressant de se demander si les identités visuelles des musées parviennent à faire écho à l'imaginaire construit autour d'eux et ainsi à résonner dans l'esprit du public. L'analyse des logotypes peut apporter quelques éléments de réponse. Un premier constat peut être établi : contrairement aux logotypes des marques de luxes qui sont ancrés dans les mémoires et souvent spontanément évoqués, ceux des musées ne sont pas encore véritablement identifiés. Certains provoquent de plus une incompréhension : « ils suscitent une surprise voire sont jugés inappropriés, y compris chez les visiteurs réguliers : non seulement ces images ne sont pas reconnues, mais elles sont perçues comme en décalage avec le référent muséal[87] ». Et

[85] REGOURD Martine (dir), *Marques muséales, un espace public revisité,* Institut Universitaire de Varenne, 2018, p: 210
[86] *Ibid*
[87] *Ibid*

pourtant, même s'ils ne traduisent pas les symboles associés par le public aux musées, ils semblent toutefois déclencher des impressions corrélées aux évocations spontanées associées au musée. Le logotype du Louvre ne représente pas la pyramide mais un ciel nuageux, ce qui peut effectivement laisser perplexe de prime abord. Il n'est, par ailleurs, pas reconnu par les personnes interrogées. Une fois introduit, il évoque malgré tout « les notions de solennité, d'éternité, de majesté[88] » qui renvoient à l'imaginaire du musée. Les logotypes semblent donc parvenir à faire écho à l'imaginaire des musées dans la mesure où ils génèrent les mêmes discours sensibles liés à l'expérience réelle et fantasmée que les publics ont du musée. Ils ne jouent toutefois qu'un rôle modéré dans la mesure où ils ne parviennent pas encore à participer au processus d'identification du musée.

La comparaison des imaginaires des musées et des marques de luxe permet également de comprendre que tous deux font preuve d'une architecture sensible. En effet, l'étude met tout d'abord en exergue les évocations d'ordre émotionnel, les plus fréquentes, qui traduisent dans les deux cas un rapport affectif à la marque, que ce soit du mépris ou de la fascination. Elles engendrent par ailleurs des émotions spécifiques liées à l'atmosphère du lieu : « la passion et le romantisme pour Chanel et le musée d'Orsay, une admiration méditative pour le Louvre et pour Cartier[89] ». Chacune de ces marques génèrent par ailleurs des évocations d'ordre esthétique, comme les notions de classicisme et de style « traditionnel » qui sont souvent associées au Louvre, au château de Versailles, à Dior et à Chanel quand il est plutôt question de l'art moderne et de l'abstraction pour le Centre Pompidou, Louis Vuitton et Yves-Saint Laurent. Une dernière évocation qu'il est intéressant de soulever est d'ordre sensoriel. L'étude a en effet démontré à travers l'exercice projectif d'association à des images que les marques de luxe comme les musées génèrent des sensations olfactives et tactiles. Le musée d'Orsay est ainsi associé à des visuels « dans lesquels les textures représentées évoquent des sensations tactiles et douces[90] », comme c'est également le cas pour Yves Saint-Laurent et Hermès. Les réponses des personnes interrogées permettent par ailleurs de comprendre que ce sont essentiellement les représentations liées aux collections et à l'espace qui sont à l'origine de ces sensations dans le cas des musées.

Il existe alors un ensemble de représentations des musées basé essentiellement sur l'expérience sensible que le public en a, que ce soit l'expérience réelle à travers l'appréhension de l'architecture et des collections ou celle fantasmée construite sur les mythes

[88] REGOURD Martine (dir), *Marques muséales, un espace public revisité,* Institut Universitaire de Varenne, 2018, p: 212
[89] *Ibid*
[90] *Ibid*

et légendes du musée. Les musées génèrent ainsi un imaginaire singulier avant même de devenir une marque ; ce qui participe à la spécificité des marques muséales. Il serait ainsi intéressant de prendre cet imaginaire en compte pour établir une identité visuelle qui traduit avant tout l'identité du musée mais qui soit également en mesure de susciter l'adhésion des publics.

b) Construction d'une image de marque forte

Selon l'APIE, l'une des fonctions principales des marques publiques, et donc des marques muséales, est de « donner du sens et de la visibilité au service ou à l'action publique[91] ». Une fois l'identité de marque définie, il convient alors d'établir un ensemble de signes visuels qui permet de traduire l'identité de manière sensible. Ce travail sur l'identité visuelle du musée est essentiel pour répondre non seulement au besoin d'identification mais également de mémorisation de ces deniers. En effet, celle-ci est « un moyen de représenter l'institution et d'appuyer sa médiatisation : les signes visuels et, en premier lieu le logotype, favoriseraient une identification immédiate lors des prises de parole et véhiculeraient un imaginaire cohérent et attractif[92] ». Cette stabilité des signes permettra ainsi à la marque muséale de constituer un véritable repère pour les différents publics. Elle permet également une plus grande lisibilité de ses actions grâce à une communication cohérente lui donnant par ailleurs l'opportunité de se différencier des autres institutions par des traits distinctifs. L'identité visuelle des musées représente désormais un véritable enjeu pour être visible et attractif au sein d'une concurrence accrue. Les marques muséales doivent donc établir une charte graphique qui leur est propre, permettant d'exprimer le positionnement et les valeurs de l'établissement et « d'encapsuler les signes distinctifs de la marque (logo, design, graphisme, couleur, etc)[93] ». Le but étant de susciter l'intérêt et l'adhésion des publics à travers une image forte et positive. Selon Caroline Marti, « penser son musée comme une marque, c'est

[91] Agence du Patrimoine Immatériel de l'État, « Développer une stratégie de marque au service de la modernisation de l'action publique », article disponible sur https://www.economie.gouv.fr/apie/marques-publiques-publications/developper-strategie-marque-modernisation-action-publique, consulté le 23 juin 2019

[92] REGOURD Martine (dir), *Marques muséales, un espace public revisité,* Institut Universitaire de Varenne, 2018

[93] REGOURD Martine, « Quand le musée devient une marque commerciale », article publié le 17 septembre 2018 et disponible sur https://sms.hypotheses.org/12936, consulté le 3 juin 2019

professionnaliser ce travail de l'image et cette sémiose en vue d'une efficacité médiatique favorable pour développer audience et fréquentation[94]».

Confronté à une baisse significative de son nombre de visiteurs au début des années 2000, le musée national des arts asiatiques – Guimet a décidé en 2009 de revoir entièrement sa communication et de notamment retravailler son logo afin d'augmenter sa visibilité de manière cohérente et être mieux identifié. L'image du musée avait jusqu'à cette date été gérée par la RMN-GP qui n'avait pas établit de véritable charte graphique. Hélène Levèfre explique que « la charte graphique n'était pas complètement dessinée, si bien qu'en fait, à la réouverture du musée en 2001, on était pas vraiment identifié parce que comme les affiches étaient un peu différentes et les sujets multiples, il n'y avait pas d'identité forte[95] ». Le musée a acquis une plus grande autonomie en devenant un établissement public en 2009, ce qui a ainsi permis à Sophie Merkariou, nommée présidente du musée en 2013, d'entamer une importante réflexion sur la question de son identité visuelle. Celle-ci était devenue d'autant plus nécessaire après la tentative de mise en place de la marque « Extrême Museum » qui créa une plus grande confusion quant à l'image du musée.

Chaque signe du nouveau logo a alors été sélectionné pour son « opérativité symbolique » (Marin, 1981) et sa cohérence avec l'identité du musée, à commencer par sa couleur : le bleu. En effet, « il est le bleu inventé par la famille Guimet et, à ce titre, il est le témoignage, dans la justification de la sémiose, d'une tradition et d'un hommage à son mécène fondateur[96] ». Concernant la typographie, le musée a fait le choix de garder les premiers caractères empâtés issus des logos précédents pour progressivement devenir plus fluides, ce que nous pourrions interpréter comme un témoignage de son évolution. Caroline Marti associe plus précisément ces derniers caractères à la calligraphie au pinceau, permettant ainsi d'évoquer la Chine, une section majeure du musée, et plus précisément la peinture asiatique qui se base sur l'art du trait. La culture asiatique transparait également à travers le choix du dragon « qui manifeste une sorte d'allant, il y a un mouvement[97] » à travers sa fusion avec la dernière lettre. Emblématique du musée, ce dragon a une grande valeur symbolique qui fait parfaitement écho à l'identité du musée. En effet, si celui-ci est présent dans de nombreuses cultures, il l'est particulièrement dans celle asiatique et est souvent associé à un

---

[94] REGOURD Martine (dir), *Marques muséales, un espace public revisité,* Institut Universitaire de Varenne, 2018, p: 199
[95] Annexe n°4 : Entretien Hélène Lefèvre, Paris, 12 juillet 2019
[96] REGOURD Martine (dir), *Marques muséales, un espace public revisité,* Institut Universitaire de Varenne, 2018, p: 199
[97] Annexe n°4 : Entretien Hélène Lefèvre, Paris, 12 juillet 2019

« gardien des trésors cachés, et toujours « principe actif et démiurgique : puissance divine, élan spirituel » (Chevalier et Gheerbrant, 1969), il symbolise aussi la toute puissance impériale ou royale[98] ». Ce logo parvient ainsi à lui seul à évoquer l'ensemble de la culture asiatique et est parfaitement lisible sur les différents supports de communication grâce à une charte graphique sobre destinée à le mettre en avant.

> « Il est rentré dans l'imaginaire et maintenant c'est beaucoup mieux identifié, on continue à avoir des expositions un peu disparates dans les thématiques mais la marque / logo a été bien imposée, et on part sur le déploiement du nom du musée dans sa totalité, c'est à dire on ne nomme plus musée Guimet, on parle de Musée National des Arts Asiatiques Guimet[99] ».

Ce logo permet par ailleurs d'identifier plus facilement les trois lieux qui se trouvent derrière l'acronyme MNAG : « on a considéré qu'il fallait un seul logo pour les trois lieux quitte à avoir après une charte graphique pour définir les adresses diverses et variées, donc on a une police de caractère qui a été créée, qui n'existe nulle part et qui va avec le logo[100] ». S'il est encore difficile selon Hélène Lefèvre d'identifier la variété de l'offre chapeauté par le musée, allant d'une exposition sur les Bouddhas à une carte blanche attribuée à Pharell Williams et l'artiste japonais Mr., la présence du logo sur les supports de communication permet d'affirmer l'auctorialité du musée. Ce travail sur son identité visuelle a toutefois permis au musée de gagner en visibilité de manière conséquente et d'être automatiquement identifié lors de campagnes d'affichage.

Il semble alors essentiel à toute marque muséale d'élaborer une identité visuelle cohérente afin de s'ancrer dans l'esprit du public et de constituer un véritable repère. Ceci est d'autant plus important qu'une marque identifiée permet au musée d'accroitre plus facilement sa fréquentation, donc sa notoriété, et ainsi gagner en valeur.

c) Valorisation de l'image de marque et accroissement de la notoriété

Tous les musées sont confrontés à la nécessité d'accroitre leur notoriété afin d'être plus attractifs, non seulement parce qu'il est de leur mission de diffuser la culture au plus grand nombre, mais également afin d'être économiquement viables. Valoriser leur image de

---

[98] REGOURD Martine (dir), *Marques muséales, un espace public revisité,* Institut Universitaire de Varenne, 2018, p: 199
[99] Annexe n°4 : Entretien Hélène Lefèvre, Paris, 12 juillet 2019
[100] *Ibid*

marque à travers une stratégie de communication cohérente peut alors se présenter comme une solution pour accroitre leur notoriété et leur réputation. Traduction sensible de l'identité du musée, une large diffusion de son image de marque permet en effet de lui donner une plus grande visibilité et de progressivement lui permettre d'acquérir une certaine réputation. Le musée peut ainsi espérer augmenter son attractivité et développer de manière significative sa fréquentation, et donc une partie de ses ressources financières. Cette valorisation de l'image d'un musée est d'autant plus nécessaire dans la mesure où plus elle est connue et identifiée, plus elle gagne en valeur. Il est alors plus facile d'inciter des mécènes à prendre part au financement. Les musées sont ainsi « de plus en plus nombreux à faire valoir leur identité et à clarifier leur positionnement afin de séduire davantage de visiteurs, de mécènes et de partenaires[101] ». La marque a en effet une fonction de garantie de qualité et de communication qui permet d'acquérir une réputation d'excellence et ainsi de gagner en valeur et en crédibilité auprès des organismes financiers publics et privés. « Pour inciter public et mécènes à prendre part au financement, la communication joue un rôle de plus en plus important et passe également par le développement d'une image de marque valorisant les missions de service public[102] ». La mise en avant d'une image de marque permet en effet de rendre plus visibles les missions du musée, ses traits distinctifs et sa position et ainsi d'être plus aisément repéré par de potentiels mécènes qui peuvent alors facilement établir un lien entre l'identité du musée et la leur.

Si l'image d'un musée est souvent antérieure à son statut de marque, la marque lui permet toutefois d'asseoir sa notoriété en protégeant son nom et lui permettant d'avoir un véritable contrôle de son image. Cécile Anger explique que :

> « Le Louvre est le musée le plus visité au monde et considéré comme le référent sur le marché des institutions culturelles. La marque lui permet de conserver cette position, notamment en écartant toute personne souhaitant tirer profit de sa notoriété. Par ailleurs, grâce à la marque, le musée peut gérer et contrôler seul et directement son image[103] ».

Il est essentiel pour un musée d'avoir la main mise sur son image et de définir une stratégie de communication cohérente sans quoi il lui sera plus difficile d'accroitre sa notoriété. Le musée national des arts asiatiques – Guimet peut en témoigner ; celui-ci n'étant que très peu identifié sous la tutelle de la RMN qui communiquait autour de signes visuels disparates.

---

[101] REGOURD Martine (dir), *Marques muséales, un espace public revisité,* Institut Universitaire de Varenne, 2018
[102] *Ibid*
[103] ANGER Cécile, *La marque muséale,* Droit, 2012, dumas-00777927

L'image d'un musée représente donc un véritable enjeu dans la mesure où, en plus de traduire l'identité de ce dernier de manière sensible, elle peut également permettre au musée d'accroitre sa notoriété et d'acquérir une réputation en étant valorisée à travers une communication cohérente. Le musée peut ainsi gagner en attractivité auprès des différents publics mais également auprès de mécènes et partenaires, pouvant ainsi générer de nouvelles ressources nécessaires à son fonctionnement et son développement. Si l'image du musée représente un premier point de rencontre fondamental avec les publics et participe à le rendre plus attractif, il est par ailleurs essentiel pour une marque muséale d'établir et d'entretenir une véritable relation avec ces derniers.

C) Un moyen pour entretenir et développer la relation avec les publics

Si cela n'a pas toujours été le cas, les musées ont désormais compris qu'il était essentiel de placer le public au centre de leurs préoccupations. La marque muséale se présente alors comme un outil permettant d'installer une relation avec le public de visiteurs mais également de susciter l'intérêt des « non-publics ». Les musées cherchent ainsi à conquérir et fidéliser les différents publics en instaurant une relation privilégiée avec eux à travers une offre de plus en plus adaptée et individualisée. Les sites internet sont par ailleurs remodelés de façon à être plus ergonomiques pour l'utilisateur et de d'ores-et-déjà lui donner accès à différents contenus. La relation des musées à ses publics prend également un nouveau tournant du fait de l'usage des réseaux sociaux qui donnent pour la première fois l'occasion aux visiteurs de s'exprimer, constituant ainsi les prémices d'un véritable échange.

a) Une offre de plus en plus adaptée aux différents publics

Une des fonctions principales des marques publiques selon l'APIE est de « valoriser l'usager en lui donnant accès à un service d'une qualité incomparable[104] ». Le gage de qualité est en effet essentiel pour développer une relation de confiance, un lien fort avec les visiteurs et les fidéliser. Celui-ci s'est toujours exprimé à travers la programmation d'un musée qui s'attèle à présenter au public des expositions, temporaires et permanentes, à un degré

[104] Agence du Patrimoine Immatériel de l'État, « Développer une stratégie de marque au service de la modernisation de l'action publique », article disponible sur https://www.economie.gouv.fr/apie/marques-publiques-publications/developper-strategie-marque-modernisation-action-publique, consulté le 23 juin 2019

scientifique remarquable. Mais ce gage de qualité a progressivement évolué avec la considération croissante des publics et a ainsi pris de nouvelles formes. Il transparait désormais également dans les services proposés aux différents publics pour rendre leur visite au musée plus agréable (accueil, vestiaire, accessibilité). Il semblerait par ailleurs qu'il ait atteint un nouveau degré en cherchant à répondre aux attentes des publics et à leur proposer une offre plus adaptée. Les musées veillent en effet de plus en plus au type de relation qu'ils entretiennent avec les visiteurs. La marque muséale s'attèle ainsi à développer une connaissance des différents publics en cherchant à comprendre qui vient et pourquoi pour ensuite être en mesure de proposer une offre adaptée et conquérir progressivement de nouveaux publics. Selon Jean-Michel Tobelem, « l'étude des (…) visiteurs peut aussi avoir pour fonction de permettre de mieux décliner les moyens à mettre en œuvre pour optimiser l'offre artistique ou culturelle, la mettre en valeur, la présenter et la rendre attractive pour différents types de publics[105] ». Pour ce faire, la segmentation des publics est devenue on ne peut plus nécessaire pour pouvoir déterminer les attentes des différents visiteurs et cibler son offre. Les musées doivent alors davantage recueillir d'information sur leurs visiteurs et construire une base de données étoffée.

> « Pour renforcer les liens avec les publics, il est essentiel de mieux connaître ses visiteurs (…) : leurs goûts, leurs habitudes, leurs souhaits, leurs motivations, leurs pratiques, leurs besoins ; sachant que ceux-ci évoluent rapidement, en fonction des changements de l'environnement, des styles de vie et des habitudes de consommation. Ces informations sont diverses : données relatives à la consultation sur Internet (fréquence des visites, pages visitées, durée de consultation…) ; utilisation des bornes interactives ou des tablettes ; demandes d'information et de renseignement (sur place, par téléphone ou courriel) ; achats (en ligne ou sur site) ; et surtout informations relatives au profil des utilisateurs eux-mêmes (données géo-démographiques, pratiques culturelles, goûts exprimés, comportement passé, préférences, historique d'achat, etc)[106] ».

Les musées ont en effet de nombreuses possibilités pour s'informer sur les publics qui se rendent dans leurs espaces mais également sur ceux qui manifestent un quelconque intérêt, ce qui pourrait être identifié notamment à travers la consultation sur internet. Ces derniers seront alors plus facilement mobilisés si le site communique également sur des offres qui répondent à ses besoins. A titre d'exemple, la Petite Galerie du Louvre a été pensée de manière à donner

[105] TOBELEM Jean-Michel, *La gestion des institutions culturelles. Musées, patrimoine, centres d'art,* Paris, Armand Colin, 2017
[106] *Ibid*

un espace entièrement dédié aux enfants et à leurs accompagnateurs, proposant ainsi une programmation et une médiation adaptées pour développer l'éducation artistique et culturelle.

> « En dédiant un espace spécifique à l'éducation artistique et culturelle au cœur du palais, le musée du Louvre souhaite rappeler l'intention de ses fondateurs : un musée ouvert à tous depuis 1793. Déployée également en ligne et hors les murs, la Petite Galerie donne aux visiteurs les clés d'observation et d'explication des œuvres, pour faire de la visite au musée un moment de plaisir et de découverte[107] ».

Le Louvre poursuit ainsi ses missions de diffusion de la culture en diversifiant son offre et en essayant de la cibler afin de susciter l'intérêt d'un public en particulier et ainsi espérer construire une relation durable. Une meilleure connaissance des publics permet par ailleurs de mettre en place un marketing relationnel afin d'établir une relation privilégiée avec les visiteurs. Cela se traduit notamment à travers une personnalisation des services permettant en outre de faire parvenir l'information adéquate à la bonne personne et au moment favorable que ce soit par courriel ou SMS. Si cette technique peut permettre de communiquer plus efficacement autour du musée et de ses offres, il serait toutefois indécent de submerger un visiteur d'offres promotionnelles et ainsi le traiter comme un client et le musée comme un produit. Il s'agit avant tout de favoriser la rencontre entre un programme éducatif et culturel et des visiteurs. Jean-Michel Tobelem souligne par ailleurs qu'« il ne s'agit pas toutefois de « s'aligner » sur les intérêts déclarés des publics mais de les prendre en compte, afin d'atteindre les objectifs fixés en aidant à rendre la proposition artistique ou culturelle plus attractive, intéressante, accessible et compréhensible[108] ». Le musée se doit d'être attractif auprès d'un large public et ne peut donc pas se permettre d'être entièrement hermétique aux ressentis et intérêts des différents individus. Il lui est d'ailleurs essentiel de soigner son site internet qui représente désormais une interface importante avec les différents publics.

---

[107] Petite Galerie, « La petite Galerie », disponible sur : https://petitegalerie.louvre.fr/article/la-petite-galerie, consulté le 25 juillet 2019

[108] TOBELEM Jean-Michel, *La gestion des institutions culturelles. Musées, patrimoine, centres d'art,* Paris, Armand Colin, 2017

b) Les sites internet : entre identité institutionnelle numérique et nouvelle stratégie de marque

Les sites internet représentent un nouvel enjeu pour les musées et leur relation avec les différents publics. Ils sont en effet désormais un espace à travers lequel les établissements culturels peuvent mettre en avant leur identité de marque et créer un premier impact dans l'esprit des visiteurs. L'image et l'atmosphère de ces sites permettent dans un premier temps de saisir l'identité d'un musée et de le rendre attractif. On y retrouve en effet le logo et une mise en page qui respecte la charte graphique du musée, nous plongeant ainsi directement dans l'univers de celui-ci. Il est intéressant de souligner également le choix de signes qui renvoient aux imaginaires des musées déterminés dans l'étude de l'Institut Harris Interactive et Beaux-Arts Magazine. En effet, un des premiers éléments qui attire notre regard sur le site internet du Louvre est son habillage qui laisse deviner l'architecture de la pyramide soit l'élément le plus symbolique du musée dans les représentations du public. Le site du musée d'Orsay met également en avant son architecture et plus particulièrement la façade du bâtiment qui donne à voir l'horloge, élément phare de cette ancienne gare. Nous pouvons donc tout d'abord constater le rôle joué par les sites internet dans la stratégie d'identification visuelle des musées. Toujours sur la forme, Nicolas Navarro et Lise Renaud mettent en avant que « les choix énonciatifs effectués sur le web révèlent l'image que chaque musée souhaite se donner et se voir attribuer. Le webdesign n'est pas seulement un processus technique, il est aussi une manière de signifier, d'exprimer des valeurs que l'on souhaite associer à un énonciateur (Pignier et Drouillat, 2008)[109] ». Les musées veulent se montrer accessibles à tout individu, ils se doivent alors de rendre leur site internet ergonomiques et donc facilement navigables pour le plus grand nombre. Il est également de leur mission de faire comprendre que chaque personne est la bienvenue et peut développer un rapport personnel à ces établissements culturels, ce qui peut notamment se traduire à travers la mise en place d'espace personnel à l'image de « Mon Louvre ». Il est ainsi permis à chacun de s'approprier l'offre muséale et d'établir une certaine proximité avec l'institution en réalisant son propre agenda constitué des activités ajoutées en favoris. Nicolas Navarro et Lise Renaud mettent également en exergue la stratégie de marque employée par les musées à travers leur site internet en quittant la simple dimension informative : « les stratégies « persuasive » et « incitative » (Pignier et Drouillat, 2004) enjoignent le public internaute à adhérer aux valeurs de

[109] REGOURD Martine (dir), *Marques muséales, un espace public revisité,* Institut Universitaire de Varenne, 2018, p: 274

l'institution ou tendent à attiser la motivation à la visite par le recours à des animations cliquables, à des zones dynamiques…[110] ». Initialement utilisées dans les secteurs marchands, ces stratégies engagent en effet de manière plus importante l'internaute en stimulant son intérêt à travers des formes dynamiques comme c'est le cas sur le site de la Monnaie de Paris par exemple.

Les sites internet constituent de véritables outils de communication qui permettent par ailleurs de diffuser le discours du musée. Ils sont en effet l'occasion pour un musée d'exprimer ses valeurs et ses missions, de permettre à tout individu de saisir sa raison d'être et ce qu'il donne à découvrir. C'est souvent le cas au sein d'onglet de type « qui sommes-nous ? » et peut être fait sous diverses formes comme par exemple le musée de Cluny et son choix des questions – réponses. Ils offrent également une première expérience du musée à travers différents types de contenus. Grâce à la numérisation des œuvres, des outils donnent libre accès aux œuvres du musée, comme l'Atlas mis en place par le Louvre qui permet de consulter librement les 30 000 œuvres exposées dans le musée. Plusieurs bases de données sont par ailleurs accessibles sur son site comme le catalogue en ligne des céramiques coptes, la correspondance d'Eugène Delacroix ou l'inventaire informatisé du département des Arts graphiques. Les expériences que proposent les musées prennent par ailleurs des formes de plus en plus originales comme peut en témoigner le site du Centre Pompidou et sa mise à disposition de tous de podcasts et MOOC qui abordent différentes thématiques et proposent des parcours au cœur de l'art moderne et contemporain. La voie du numérique peut alors être stratégiquement intéressante pour notamment attirer un public plus jeune en s'adaptant aux nouvelles pratiques.

La configuration du site ainsi que les ressources qu'il met à disposition permettent par conséquent de faire adhérer le public aux valeurs de l'institution. En effet, les sites internet représentent une opportunité pour les musées de développer une identité numérique qui accentue leur visibilité et les rend plus identifiables. Ils sont également des outils efficaces pour susciter l'intérêt des différents publics. Les musées communiquent donc de plus en plus à destination d'une variété de visiteurs et sous différentes formes à travers leur site internet. Il est toutefois toujours question d'un discours institutionnel *top – down*. L'usage des réseaux sociaux par les marques muséales permet cependant de changer la donne et d'instaurer un échange avec les publics, captant ainsi l'attention d'un plus grand nombre de personnes.

[110] *Ibid*

c) La marque, un outil de captation et de fidélisation à travers les réseaux sociaux

La marque est un outil qui permet aux musées de se moderniser en renouvelant leur image et en redéfinissant leur relation aux différents publics, et ce, notamment à travers l'usage des réseaux sociaux. Pour cela, il est essentiel d'élaborer une stratégie digitale, qui s'inscrit plus largement dans la stratégie de marque, et « concourt à produire, pour l'usager, une expérience globale à la fois pertinente et cohérente, tous canaux confondus[111] ». Cette stratégie représente désormais un véritable enjeu pour rendre les musées plus attractifs et pour « dépoussiérer » leur image. Établir une stratégie digitale leur offre en effet de nouveaux canaux de communication et donc la possibilité d'accroitre, dans un premier temps, leur visibilité auprès d'un public plus large. En étant présents sur les réseaux sociaux tels que Facebook, Twitter et Instagram, les musées multiplient leur chance de capter l'attention des publics visés. « La culture numérique offre une alternative : l'enjeu n'est plus seulement de faire venir les non-publics dans les musées, mais également de venir à eux[112] ». Les musées changent en effet de dynamique pour se défaire entièrement de l'image d'un lieu « réservé à une élite » en assurant leur présence sur les réseaux sociaux utilisés par une grande partie de la population et plus spécifiquement les jeunes. En communiquant de manière moins traditionnelle et en se détachant d'un discours institutionnel sur les réseaux, les musées cherchent à susciter l'intérêt de son « non-public ». « Les institutions culturelles ne le cachent pas : avec les réseaux sociaux, elles ont l'occasion de s'adresser à un public qui ne fréquente pas forcément les musées. Les jeunes notamment[113] ». Les comptes instagram des musées constituent une véritable vitrine de leurs collections et permettent ainsi d'éveiller la curiosité des internautes. Il est par ailleurs intéressant de remarquer que certains musées font la promotion de leur marque sur les réseaux en utilisant les mêmes techniques que les marques commerciales. C'est notamment le cas du Musée des Arts Décoratifs (MAD) de Paris qui a réalisé plusieurs vidéos promotionnelles similaires à celles que nous sommes habituées de voir pour des marques commerciales. On retrouve notamment dans celles-ci un enchainement

---

[111] Agence du Patrimoine Immatériel de L'État, « Focus – La stratégie digitale, à la fois enjeu et opportunité », article disponible sur : https://www.economie.gouv.fr/apie/publications/focus-strategie-digitale-a-fois-enjeu-et-opportunite, consulté le 10 août 2019

[112] LÉVY Maurice et JOUYET Jean-Pierre, *L'économie de l'immatériel, la croissance de demain*, Paris, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, 2006

[113] Huffpost, « Comment les musées se dépoussièrent sur les réseaux sociaux », article disponible sur https://www.huffingtonpost.fr/2013/03/30/musee-reseaux-sociaux-twitter-facebook-museogeek_n_2983611.html, consulté le 10 août 2019

dynamique des plans et l'usage d'ellipses dans les zooms. Le message du musée est par ailleurs martelé en caractères imposants et sur le rythme de la musique dont la section rythmique est inspirée du hip-hop et la partie instrumentale de l'électro, accentuant ainsi l'effet d'annonce. Véritable bande annonce, ce type de vidéo diffusé par le MAD permet de le remettre au goût du jour et de capter l'attention du public qu'il cible, à savoir l'urbain. D'autres techniques empruntées aux marques commerciales sont également déployées sur les réseaux sociaux comme par exemple les jeux concours. Pour promouvoir l'exposition « Dynamo » en 2013, le Grand Palais a ainsi lancé un jeu Facebook en proposant aux Parisiens de photographier les œuvres « cachées » dans les couloirs du métro dans le but de remporter des places pour l'avant-première de l'exposition. Diane Dubray, créatrice de Buzzeum, explique que « le but ultime, c'est surtout d'aller chercher le public où il se trouve. Avec son jeu photo, le Grand Palais va chercher le public dans le métro, puis sur Facebook, pour l'amener jusqu'au musée[114] ». Si ce genre de technique peut permettre d'attirer de nouveaux visiteurs, il peut également aider l'institution culturelle à maintenir sa fréquentation en continuant de susciter l'intérêt de son public. Nathalie Cadoret souligne l'intérêt des réseaux sociaux en expliquant que « si vous gardez des manières anciennes de travailler, à un moment donné vous pouvez perdre de votre attractivité[115] ».

L'usage des réseaux sociaux permet également aux musées d'établir une nouvelle relation avec les visiteurs et de renforcer leurs liens avec eux. « Il faut que le musée arrête d'être une cathédrale et soit le plus humain possible[116] » et cela passe notamment par la mise en place d'un échange avec les visiteurs. Il est en effet important d'impliquer les différents publics en leur permettant de s'exprimer et ainsi de revoir la « façon descendante de proposer la médiation[117] ».

> « On voit aujourd'hui qu'il y a énormément de choses qui se co-construisent avec les publics, il faudrait donc penser à donner de la place à un moment dans les musées pour qu'il y ait de la co-construction de connaissance à travers par exemple de petits feeds où on peut échanger sur les oeuvres. C'est déjà le cas au travers d'instagram, par exemple on va visiter quelque chose, on fait des photos qui suscitent ensuite des petits commentaires. Et la culture c'est aussi ça, la transmission du savoir se fait aussi comme ça »[118].

---

[114] Huffpost, « Comment les musées se dépoussièrent sur les réseaux sociaux », article disponible sur https://www.huffingtonpost.fr/2013/03/30/musee-reseaux-sociaux-twitter-facebook-museogeek_n_2983611.html, consulté le 10 août 2019
[115] Annexe n°3 : Entretien Nathalie Cadoret, Paris, 6 août 2019
[116] *Ibid*
[117] *Ibid*
[118] *Ibid*

La culture a pendant longtemps été considérée comme descendante or une grande richesse peut naitre des échanges avec le public. Les réseaux sociaux représentent ainsi une opportunité pour les musées de donner une voix aux publics, d'interagir avec eux et de créer une véritable communauté en ligne. Cela peut notamment se traduire par le fait de demander à leurs abonnés de partager leurs découvertes et leurs impressions. Les musées peuvent par ailleurs entretenir leur relation avec eux en dévoilant leurs coulisses comme par exemple à travers le hashtag #jourdefermeture sur Twitter qui indique aux publics ce qu'il se passe au sein du musée lors de ces journées. Nous pouvons par ailleurs soulever l'arrivée progressive des chatbots, agents conversationnels accessibles à travers Facebook Messenger, qui répondent en direct aux questions des visiteurs pour préparer leur visite. À titre d'exemple, Paris Musées a collaboré avec Ask Mona Studio pour créer un chatbot spécifique au Petit Palais : Ask Sarah, faisant ainsi référence au célèbre tableau de Georges Clairin qui représente Sarah Bernhardt. Cette démarche traduit ainsi la volonté du Petit Palais de « maintenir un lien fort avec son public des réseaux sociaux[119] ».

Établir une stratégie digitale qui prend forme sur les réseaux sociaux permet ainsi de capter l'attention d'un large public et d'éveiller sa curiosité tout comme elle rend possible la construction de liens plus étroits avec ses visiteurs, contribuant alors à une plus grande fidélisation.

La marque peut donc représenter un outil utile aux musées pour répondre à leur besoin de mise en visibilité et de développer leur attractivité en leur permettant de communiquer de manière efficace et cohérente autour d'une identité bien définie. Elle semble également constituer un instrument efficace pour conquérir de nouveaux publics et entretenir une relation étroite avec les visiteurs. Les musées gagnent ainsi progressivement en notoriété et génèrent alors plus de revenus à partir de leur mode traditionnel de financement, à savoir de la billetterie grâce à une fréquentation plus importante et à des apports privés issus de nouveaux mécènes. La marque acquiert, par conséquent, une valeur de plus en plus considérable, leur donnant ainsi la possibilité de l'exploiter plus largement à travers une politique de marque ambitieuse afin de se renouveler et de se développer mais également de faire face à la complexification de leurs missions.

[119] Paris Musées, « Chatbot : Paris Musées lance un agent conversationnel pour orienter ses visiteurs », article disponible sur : http://www.parismusees.paris.fr/fr/actualite/chatbot-paris-musees-lance-un-agent-conversationnel-pour-orienter-ses-visiteurs, consulté le 10 août 2019

III – Développement de la marque muséale : opportunités et dangers d'une politique ambitieuse

Les missions des musées se sont complexifiées au cours de ces dernières années amenant alors ces structures à progressivement modifier leur mode de fonctionnement. Fortement incités à développer leurs ressources propres et de plus en plus concernés par des questions d'aménagement culturel du territoire, de développement local et par leur rôle à jouer à l'international, de plus en plus de musées développent une politique de marque pour relever ces enjeux. Si cette stratégie peut se montrer effective, elle représente toutefois de nombreux risques de dérives et nous pousse à nous interroger quant aux limites imposées par la déontologie à ne pas franchir. Les musées ne sont-ils pas allés trop loin ?

A) Développement et renouvellement des musées à travers une extension de l'offre de la marque

Confrontés à d'importantes contraintes financières, les musées sont désormais dans l'obligation de développer leurs ressources propres pour faire face à leurs frais de fonctionnement et prospérer, notamment en enrichissant leur collection. La stratégie de marque peut alors leur permettre de se renouveler et de dégager de nouvelles sources de financement en diversifiant leur offre de manière cohérente, notamment à travers le *co-branding.*

a) Diversification de l'offre des musées : des nouvelles sources de financement

Les musées ont aujourd'hui de multiples raisons d'adopter une stratégie de marque qui se révèle bénéfique sur bien des aspects. Les contraintes financières auxquelles ils doivent faire face constituent l'une d'entre elles, si ce n'est la première. La valorisation d'une marque muséale peut en effet permettre de développer les ressources propres du musée, celles-ci étant devenues nécessaires à son fonctionnement et développement. Selon l'APIE, « une marque forte peut permettre de générer des ressources financières complémentaires. Une marque notoire bénéficiant d'une bonne image pourra ainsi, dans certains cas, développer des produits

dérivés, soit en gestion directe, soit via la mise en place de licences de marques[120] ». Les musées ayant acquis une certaine notoriété ont en effet pu développer des activités annexes en valorisant leur marque. Celles-ci ont tout d'abord pris la forme de produits dérivés des œuvres conservées dans le musée et d'ouvrage qui leur sont consacrés, mais également de location d'espace qui « s'est développée avec des tarifs intégrant la valeur de la marque, soit pour des événements privés, soit pour des tournages de films qui ont pu dans certains cas asseoir la réputation du site dans le monde entier (Da Vinci Code ou Belphégor au Louvre, Marie-Antoinette à Versailles)[121] ». Les musées diversifient en effet leurs sources de revenus en proposant de nouvelles offres de produits et de services qui dépassent leur cœur de métier et leurs missions traditionnelles comme le souligne Cécile Anger. Il est désormais possible d'emmener un « bout » du musée après sa visite en passant par la boutique ou de continuer l'expérience en restant manger dans son restaurant. Le restaurant d'Alain Ducasse, le Bistrot Benoît, au Louvre permet par exemple de poursuivre son voyage à travers le temps en redécouvrant une cuisine traditionnelle dans un cadre qui renvoie aux bistrots du vieux Paris.

Si ces activités représentent de nouvelles sources de revenus, elles ne sont toutefois pas suffisantes pour assurer l'autonomie financière du musée. Celui-ci peut davantage valoriser sa marque à travers une politique de développement ambitieuse et ainsi espérer obtenir des revenus plus conséquents. Les musées disposent en effet d'un patrimoine immatériel d'une grande valeur qu'il est possible, et désormais essentiel, de valoriser. Cécile Anger explique que « l'idée a alors été de se servir directement du nom du musée, afin de l'exploiter et l'exporter vers de nouveaux territoires[122] ». Le nom d'un musée ayant acquis une importante notoriété peut en effet représenter une grande valeur comme peut en témoigner le prêt de celui du musée du Louvre à l'émirat d'Abu Dhabi qui a généré une somme de 400 millions d'euros[123]. Les musées peuvent en effet établir des contrats de licence de marque leur permettant ainsi de générer de nouvelles recettes à travers le prêt de leur nom. Cette stratégie fait par ailleurs partie des recommandations du rapport Lévy – Jouyet pour remédier à la notoriété de musées encore trop peu valorisée :

---

[120] Agence du Patrimoine Immatériel de l'État, « La stratégie de marque pas à pas », disponible sur : https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/apie/marques/publications/strategie_de_marque.pdf, consulté le 11 juillet 2019

[121] LÉVY Maurice et JOUYET Jean-Pierre, *L'économie de l'immatériel, la croissance de demain*, Paris, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, 2006

[122] Cécile Anger. La marque muséale. Droit. 2012. Dumas-00777927

[123] *Ibid*

> « Les principaux musées nationaux devraient être encouragés à développer une politique de valorisation internationale de leur marque, en proposant dans les pays les plus dynamiques en matière culturelle la cession du droit d'utilisation de leur nom. Cette opération serait naturellement accompagnée d'un cahier des charges strict, garantissant la qualité des collections, la préservation de la réputation de la marque et la protection des œuvres éventuellement prêtées par l'institution[124] ».

En acceptant d'associer son nom à celui du partenaire et donc de l'autoriser à bénéficier de toute sa symbolique, le musée peut jouir d'une plus grande visibilité et d'un apport financier conséquent tout en gardant un contrôle sur sa marque à travers le cahier des charges. Valoriser une marque muséale peut également être à l'origine de nouveaux financements en développant l'offre des musées comme le suggère Jean-Michel Tobelem :

> « Ces derniers doivent par ailleurs se démarquer, apprendre à gérer leurs budgets et à trouver des sources de financements propres : pour se faire, une des pistes envisagées est d'accroitre la notoriété du musée et la marque se révèle être pour cela un excellent outil à travers le développement de son offre[125] ».

Outre le besoin de nouvelles ressources, cette extension de l'offre se révèle par ailleurs nécessaire à la pérennité de la marque qui doit être exploitée de manière effective, du fait du monopole qu'elle représente, sans quoi elle peut être annulée au bout de 5 ans de « non-utilisation ». Afin d'être lisible et tangible, la marque se doit par ailleurs d'être exploitée et de produire des éléments. Nathalie Cadoret explique que « la marque ne se nourrit qu'avec des preuves[126] ». Les musées ont donc besoin de développer leur offre pour accroitre leurs ressources propres. La marque peut alors se montrer véritablement utile pour s'assurer que celle-ci soit cohérente avec l'identité du musée mais également pour lui donner de la visibilité. En effet, « plus votre marque est riche et connue, plus elle vous aide quelque part à « marketer » votre offre[127] ». En plus de leurs expositions, les musées mettent de plus en plus à disposition du public une offre variée comme des conférences, concerts, visites guidées, ateliers soit toute une série d'activités qui lui permet de gagner en attractivité. « Votre marque tout d'un coup chapeaute une offre plus grande qui se nourrit de tout ce qui est visite, atelier créatif, etc[128] ». Afin d'attirer un public plus large, certains musées développent également

---

[124] LÉVY Maurice et JOUYET Jean-Pierre, *L'économie de l'immatériel, la croissance de demain*, Paris, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, 2006
[125] REGOURD Martine (dir), *Marques muséales, un espace public revisité,* Institut Universitaire de Varenne, 2018
[126] Annexe n°3 : Entretien Nathalie Cadoret, Paris, 6 août 2019
[127] *Ibid*
[128] *Ibid*

des activités plus ludiques ou à caractère plus évènementiel. Nous pouvons notamment penser aux escape games qui deviennent de plus en plus récurrents et peuvent inciter des personnes à venir qui n'avaient jusqu'à présent jamais franchis les portes du musée. Bien que cet événement soit déjà bien installé dans le paysage muséal français, les nocturnes contribuent également à construire la marque muséale et à lui faire gagner en notoriété en attirant différents publics à venir expérimenter le musée autrement. La marque est par ailleurs un gage de qualité et permet ainsi de faciliter la vente d'expositions « clefs en main » à l'étranger. En effet, celle-ci permet de valoriser le sérieux de l'institution mais également de représenter une caution ; derrière une marque « il y a tout le prestige du lieux, des œuvres que le musée contient[129] ».

La stratégie de marque peut permettre aux musées de développer et diversifier leurs ressources propres en restant cohérents avec leur identité et ainsi les faire gagner en autonomie financière. La notoriété étant la clé, ces établissements culturels vont alors jusqu'à établir des partenariats avec des marques commerciales et mener des actions de co-branding.

b) Le co-branding : entre enjeu d'image et quête de nouveaux publics

Les marques muséales explorent de nouveaux territoires d'expression pour moderniser leur image et être repérées par un large public, et en particulier par ceux peu familiers de ces institutions. Il est alors de plus en plus commun de voir les musées réaliser des actions de *co-branding* avec des marques commerciales et développer ainsi une catégorie singulière de produits dérivés. Le *co-branding* se définit comme étant une « pratique qui consiste pour deux marques distinctes et généralement indépendantes à créer un produit résultat de la fusion des deux marques[130] ». La cohérence étant d'une importance capitale pour la crédibilité d'une marque, le choix des partenaires doit être minutieusement réalisé et doit s'inscrire dans une politique de marque globale. L'image des marques avec lesquelles le musée souhaite collaborer se doit par ailleurs d'être compatible avec ses valeurs. Le musée peut alors mettre en place des actions de *co-branding* avec des marques de luxe, des marques « grand public » mais également avec des marques émergentes ou locales, lui permettant ainsi de cibler différents publics. Le Museum of Modern Art (MoMA) de New York a ainsi réalisé de belles collaborations avec différentes marques. Nous pouvons par exemple relever la création du

[129] Annexe n°3 : Entretien Nathalie Cadoret, Paris, 6 août 2019
[130] BATHELOT B., « Définition : Co-branding », article disponible sur https://www.definitions-marketing.com/definition/cobranding/, consulté le 16 août 2019

« Whitney bag » à son effigie par son architecte, Renzo Piano, et Max Mara. En intégrant le savoir-faire de la marque italienne et des éléments de l'architecture du musée, le sac réunit ainsi l'identité des deux marques partenaires. Le musée bénéficie alors d'une visibilité intéressante auprès de la clientèle haut de gamme de Max Mara. Plus grand public cette fois-ci, le MoMA a également collaboré avec Nike et commercialisé dans sa boutique la Nike Air Force 1 MoMA designée par Virgil Abloh, directeur artistique des collections Homme de Louis Vuitton, à l'occasion du 35ème anniversaire de la chaussure et de l'exposition « Is Fashion Modern ? ». Il est par ailleurs intéressant de se pencher sur sa collaboration avec Uniqlo en 2014 dans la mesure où elle représente l'un des « partenariats les plus aboutis en matière de produits dérivés co-brandés[131] ». En effet, les deux marques élaborent ensemble une ligne de vêtements et d'accessoires à partir des collections du musée et prolongent l'expérience muséale en la présentant comme des œuvres d'arts dans la boutique Uniqlo près du musée. Chaque vêtement dispose en outre d'une tablette connectée sur le site du MoMA tel un cartel. Cette collaboration est particulièrement forte car elle est cohérente. Uniqlo entretient une relation étroite avec l'art depuis 2004 et sa première série de T-shirts présentant les œuvres d'Andy Warhol suivie de près par des collections mettant en avant d'autres œuvres d'artistes de la Pop Culture comme Keith Haring ou Jean-Michel Basquiat mais également de photographes et de architectes. Uniqlo fait ainsi part d'une réelle volonté de démocratisation culturelle : « Uniqlo a utilisé les T-shirts comme des toiles vierges pour proposer une forme d'art à la fois accessible, joyeux et abordable[132] ». La marque est par ailleurs depuis 2013 à l'origine des « *Free Friday nights at MoMA »,* parrainage qui permet aux visiteurs d'accéder gratuitement au musée tous les vendredis entre 16h et 20h. Toutes deux mues par une volonté de rendre l'art plus accessible, la collaboration du MoMA avec Uniqlo est plus que pertinente et permet alors au musée de communiquer autrement sur un territoire aux antipodes de ses missions traditionnelles mais qui toutefois ne trahit pas son identité.

En France, le Louvre a, quant à lui, dédié un espace entier pour mettre en avant ses collaborations avec les marques partenaires. Situé dans l'allée du Grand Louvre par laquelle les visiteurs sont obligés de passer pour sortir du musée, il permet de continuer la visite de manière originale en proposant de découvrir les collections autrement. « La boutique éphémère du musée du Louvre propose à tous les visiteurs de découvrir des produits exclusifs directement inspirés par l'histoire du palais, ses collections et son actualité, dans des mises en

[131] REGOURD Martine (dir), *Marques muséales, un espace public revisité,* Institut Universitaire de Varenne, 2018, p: 229
[132] SPRZNY, « Pourquoi une collaboration entre le MoMA et UNIQLO », article disponible sur http://sprzny.uniqlo.com/fr/about/, consulté le 19 juillet 2019

scène volontairement surprenantes et décalées[133] ». Le musée offre ainsi une expérience différente à ses visiteurs mais accède surtout à un autre type de visibilité. En travaillant avec des marques partenaires, il bénéficie en effet de leur réseau publicitaire et de distribution lui permettant ainsi d'attirer l'attention d'un grand nombre de personnes. A titre d'exemple, le Louvre a crée avec Swatch les nouveaux designs Swatch x You donnant la possibilité aux individus de personnaliser leur montre en choisissant parmi trois œuvres du musée illustrant trois périodes différentes, à savoir la Renaissance, le Baroque et le Néoclassicisme. Yann Le Touher, sous-directeur des Relations avec les mécènes et partenaires commerciaux du musée du Louvre, explique ce choix :

> « Fidèle à ses valeurs d'ouverture à tous mais aussi d'universalité et d'audace, le musée du Louvre est très attentif à l'expérience procurée à son public. Il est important pour nous d'inclure les innovations développées par les marques avec lesquelles nous collaborons afin de proposer des concepts inédits, riches et novateurs dans leur manière de valoriser les œuvres des collections du musée. C'est une façon aussi de susciter de nouvelles rencontres entre les œuvres et le public[134] ».

Développer le *co-branding* représente en effet une nouvelle façon de valoriser les œuvres d'un musée et de susciter l'intérêt des publics d'une tout autre manière. Ce type de démarche permet ainsi aux musées de moderniser leur image en s'associant avec des marques qui sont au plus près des tendances actuelles et de conquérir de nouveaux publics en s'octroyant une visibilité dans des lieux non conventionnels. Cette stratégie de *co-branding* est d'autant plus efficace lorsque les marques partenaires sont variées, permettant alors d'attirer l'attention d'un public plus diversifié. L'exploitation de leur marque permet ainsi aux musées de générer de nouvelles ressources et d'accroitre leur notoriété en développant leur offre mais peut également s'avérer utile à leur déploiement à l'échelle nationale et internationale.

---

[133] Louvre, « Le musée du Louvre et Swatch s'associent pour la première fois et lancent de nouveaux designs Swatch X You », article disponible sur https://presse.louvre.fr/le-musee-du-louvre-et-swatch-sassocient-pour-la-premiere-foisnbspet-lancent-de-nouveaux-designs-swatch-x-younbsp/, consulté le 21 juillet 2019

[134] *Ibid*

B) Exploitation de la marque muséale au niveau local et international

La stratégie de marque peut constituer un formidable levier de déploiement des musées, que ce soit à l'échelle locale ou internationale. La marque muséale peut alors contribuer au développement du territoire comme au rayonnement de la France, gagnant ainsi une certaine forme de légitimité.

a) Levier majeur de transformation d'un territoire et de démocratisation culturelle au niveau local

Selon l'ICOM, « le musée est une institution permanente sans but lucratif, au service de la société et de son développement (…)[135] ». Le musée a en effet un rôle essentiel à jouer au sein de la société et doit, pour ce faire, être au plus proche des différents publics. Jean-Michel Tobelem met par ailleurs en exergue les nouvelles exigences qui ne permettent plus aux musées d'uniquement gérer l'existant : « tout musée doit aujourd'hui s'interroger sur sa vocation, l'évolution de ses collections et de son public, son rôle dans la ville et la région, sa place sur la scène nationale et internationale[136] ». Les missions du musée semblent ainsi s'élargir et désormais prendre en compte l'impact qu'un tel établissement peut avoir au sein d'une ville et d'une région. Ces derniers peuvent en effet contribuer de manière considérable à leur développement en représentant un facteur d'attractivité et en leur faisant bénéficier d'une image positive. Dans une volonté de décentralisation culturelle pour satisfaire à leurs missions de diffusion et d'accessibilité de la culture, mais également pour contribuer au développement du territoire, certains musées parisiens s'implantent en région en octroyant à titre gratuit une licence de marque à des villes. C'est notamment le cas du Centre Pompidou à Metz ou du Louvre à Lens, autrement dit, de deux marques muséales dont la notoriété n'est plus à prouver. Il est alors intéressant de s'interroger quant au rôle de la marque dans l'implantation d'un musée sur un nouveau territoire et dans la transformation de celui-ci. La marque muséale est le vecteur du prestige d'un établissement culturel, elle peut alors représenter pour une ville ou une région un véritable outil de promotion. En effet, les fonctions de garantie de qualité et de communication de ces marques vont permettre de faire parler du territoire sous le prisme d'une grande institution et ainsi le rendre plus attractif. Elle

[135] ICOM, « Définition du musée », disponible sur http://archives.icom.museum/definition_fr.html, consulté le 3 juin 2019

[136] TOBELEM Jean-Michel, *La gestion des institutions culturelles. Musées, patrimoine, centres d'art,* Paris, Armand Colin, 2017

crée par ailleurs un sentiment de fierté chez les habitants du territoire sur lequel le musée s'implante : en 2016, 83,6% des habitants de Lens annoncent par exemple éprouver un tel sentiment à l'égard du Louvre-Lens[137]. Celui-ci est né en 2012 de la volonté des collectivités locales, de l'État et du Louvre étant « décidé à renouveler et à raviver sa tradition d'action territoriale[138] ». Le Louvre-Lens a ainsi été pensé comme un véritable levier d'une dynamique régionale ambitieuse. La marque permet ainsi au musée de remplir cette mission en garantissant un certain succès de son implantation du fait de sa notoriété et de son attractivité. Elle peut alors ensuite s'affirmer comme un acteur du renouveau du territoire et de l'évolution de son image. Nous pouvons par ailleurs penser qu'il s'agit également d'une exploitation de la marque qui s'inscrit dans une stratégie visant à donner une plus grande visibilité au musée et à renforcer ses liens avec les publics en région.

Cinq ans après sa création, le Louvre-Lens est à l'origine de nombreuses retombées positives pour le territoire : « Emploi, tourisme, formation, aménagements, attractivité : au-delà du seul champ culturel, le Louvre-Lens s'affirme comme un levier majeur de la transformation d'un territoire tout entier[139] ». Sa présence a en effet permis de donner une nouvelle portée aux actions d'acteurs privés, associatifs ou institutionnels et ainsi d'accompagner la transition du territoire. L'association Euralens se veut par exemple un véritable incubateur de projets grâce à son label qui cherche à « s'appuyer sur le musée pour activer la mise en valeur et le développement du territoire[140] ». Nous pouvons également souligner la création d'une destination culturelle et événementielle internationale : Autour du Louvre-Lens (ALL) et du premier cluster numérique culturel français, Louvre-Lens Vallée. Celui-ci réunit « un écosystème d'entreprises, universités, centres de recherche, artistes, acteurs culturels et publics pour accompagner des porteurs de projets et start-ups innovantes dans le secteur culturel : musées et patrimoine, médiation culturelle, tourisme innovant et e-éducation[141] ». Le musée insuffle ainsi un véritable dynamisme dans la région. En quelques chiffres, le Louvre-Lens c'est 76 ouvertures nettes de restaurants entre 2012 et 2015, 6 nouveaux hôtels entre 2013 et 2016 à l'échelle du Pôle métropolitain de l'Artois et une baisse importante du taux de chômage entre fin 2012 et mi – 2017 avec – 2,5 points sur la zone

[137] Source étude Cohorte, Conseil régional 2016
[138] Louvre Lens, « 4 décembre 2012 – 4 décembre 2017 : Le Louvre-Lens a 5 ans. Communiqué de presse », 2017
[139] *Ibid*
[140] *Ibid*
[141] *Ibid*

d'emploi de Lens-Hénin (contre -0,5 points en France métropolitaine)[142]. 50% des visiteurs du musée visitent également un autre site de la région, dont 71% au sein de la destination ALL[143]. La notoriété du musée bénéficie également aux musées de la région comme l'explique Xavier Bertrand, président de la Région Hauts-de-France : « le Louvre-Lens permet d'attirer l'attention du monde entier sur la richesse muséographique de la Région Hauts-de-France[144] ». Enfin, il représente depuis 2012 plus de 120 millions d'euros de retombées économiques directes des visiteurs extrarégionaux[145]. Le musée semble par ailleurs remplir sa mission de démocratisation culturelle dans la mesure où 56,3% des visiteurs ont un faible (23,5%) voire très faible (32,8%) capital de familiarité muséale, contre 43,3% pour la moyenne de l'ensemble des établissements où s'est déroulée l'enquête[146]. Ces chiffres témoignent ainsi de l'impact d'une marque muséale à la notoriété considérable lorsque celle-ci est implantée sur un nouveau territoire. C'est parce que le Louvre est identifié comme l'un des musées les plus prestigieux qui soit que sa marque dérivée « Louvre-Lens » a pu permettre à la région des Hauts-de-France de gagner en attractivité et rendre son territoire plus dynamique.

Les marques muséales peuvent donc représenter de véritables leviers de transformation du territoire et de démocratisation culturelle permettant alors aux musées de répondre à leurs différentes missions mais également de gagner en visibilité en région. Cette politique de marque doit toutefois s'inscrire dans une politique plus large de développement touristique du territoire sans quoi celle-ci ne pourra avoir les retombées espérées. Outre la valorisation et le rôle des marques muséales au niveau local, les musées tendent par ailleurs de plus en plus à les exploiter au niveau international et cherchent ainsi à se faire une place sur le marché mondial.

b) La marque au service du déploiement des musées à l'international

La mondialisation a engendré la formation progressive d'un véritable marché mondial des institutions culturelles, incitant ainsi les grands musées à réfléchir à leur positionnement sur la scène internationale. Nous pouvons en effet parler de marché mondial dans la mesure où une réelle demande en ingénierie culturelle s'est développée à travers le monde engendrant

[142] Source : Euralens 2017
[143] Source : TCI Research 2015
[144] LAVANDIER Marie (Dir), *Le Louvre Autrement*, Édition anniversaire, 2017
[145] Source : Euralens 2017
[146] Source : étude « À l'écoute du visiteur », Ministère de la culture 2015

ainsi pour les musées la possibilité d'exporter des prestations (prêts d'œuvres, expositions, conseil et formation, association à l'ouverture de nouveaux établissements, etc)[147] et ainsi de développer de nouvelles ressources. Ils entrent alors en concurrence directe avec leurs homologues étrangers qui proposent les mêmes prestations de qualité et qui cherchent par ailleurs eux aussi à attirer les touristes et mécènes étrangers. Il est important de souligner que la fréquentation des visiteurs étrangers représente un véritable enjeu pour certains musées dans la mesure où ils constituent parfois plus de la moitié de leur public (70% pour le Louvre, 68% pour Orsay)[148]. Face à cette nouvelle donne culturelle, les musées sont confrontés à de nouveaux enjeux et sont donc de plus en plus incités à faire rayonner leur marque afin de s'affirmer sur la scène internationale, l'objectif étant d'entretenir et de développer leur attractivité pour attirer différents publics et mécènes et ainsi développer leurs ressources pour financer leur développement.

Pour ce faire, de plus en plus d'établissements exploitent alors leur marque afin de développer leur présence à l'international et gagner en notoriété. Comme à l'échelle nationale, déployer une stratégie de marque à l'international permet aux musées de se différencier et de renforcer leur attractivité en se positionnant de « manière plus visible et stratégique sur le marché mondial des institutions culturelles[149] » comme le souligne Jean-Michel Tobelem. La marque, gage de qualité, est par ailleurs un outil efficace pour promouvoir le savoir-faire et l'expertise du musée à l'étranger. Elle permet ainsi de générer des demandes en ingénierie culturelle de la part d'autres institutions permettant de développer les ressources propres du musée. Outre les aspects économiques, une telle stratégie permet par ailleurs de participer au rayonnement de la France et au renforcement de son image, pouvant alors constituer un instrument à même de servir sa politique diplomatique. Valoriser une marque muséale à l'international serait donc à l'origine de nombreuses retombées positives, pour le musée comme pour la France, que ce soit en termes de visibilité, d'influence et de financements.

Le cas du Louvre Abu Dhabi illustre une opération singulière de valorisation d'une marque muséale à l'international. Né d'un accord intergouvernemental entre la France et les Émirats arabes unis en 2007 dans un contexte d'intensification des liens entre les deux pays, le musée universel à Abu Dhabi témoigne de la grande valeur que peut recouvrir une marque

---

[147] Cour des comptes, *La Valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles. Le cas des musées nationaux,* 2019
[148] *Ibid*
[149] REGOURD Martine (dir), *Marques muséales, un espace public revisité,* Institut Universitaire de Varenne, 2018

muséale. Ce n'est pas anodin si les Émirats arabes unis ont souhaité s'associer à ce musée. Résolument humaniste et symbole même de l'universalisme, le Louvre véhicule des valeurs essentielles : « des valeurs morales, telle que la fraternité, aussi bien qu'esthétiques, telle que la beauté. Mais aussi des principes fondamentaux : des principes universels, d'altruisme, de générosité, de tolérance et de cosmopolisme[150] ». Il représente par ailleurs aux yeux du monde l'excellence même dans le domaine muséal et fait preuve d'une expertise scientifique sans pareil faisant de lui le « musée des musées[151] ». Son passé historique lui attribue en outre une légitimité singulière et contribue à la fascination qu'il opère. C'est précisément cette histoire, cette culture et ces valeurs qui suscitent l'intérêt des Émirats arabes unis soucieux de développer une économie basée sur le tourisme pour préparer « *l'après pétrole* ». Mais cela représente un véritable défi car, comme soulevé par Roxana Azimi dans un article du *Monde* publié le 16 septembre 2016, « avec son mode de vie austère et conservateur, et pour unique attrait une corniche chauffée par un soleil de plomb, l'émirat ne fait pas le poids à côté de voisin plus libéral, Dubaï»[152]. Une nouvelle stratégie était alors essentielle pour améliorer l'image de leur territoire et ainsi le rendre plus attractif. À travers l'image et la notoriété du Louvre, les Émirats arabes unis cherchent alors à garantir le succès de ce nouveau musée et susciter une opinion publique internationale favorable. « En s'offrant un label prestigieux, synonyme de dialogue interculturel, il s'achète un peu de l'universalité française[153] ». Le Louvre Abu Dhabi leur permet ainsi de développer une communication autour d'une image légitime, celle de la culture, dans le but de se positionner sur la scène internationale et de développer une activité touristique conséquente. Le Louvre, quant à lui, en retire un gain financier de taille, soit 974,5 millions d'euros dont 400 millions[154] rien que pour le prêt de la marque « Louvre » pour une durée de 30 ans, sans compter les 8%[155] du chiffre d'affaires brut de tous les produits dérivés portant son nom qu'il touche également. Ce nouveau musée lui

[150] AgoraVox, « Entretien avec Jean-Luc Martinez, président-directeur du Musée du Louvre : L'art et la culture en partage », article publié le 23 juillet 2018, disponible sur https://www.agoravox.fr/tribune-libre/article/entretien-avec-jean-luc-martinez-206308, consulté le 20 juillet 2019

[151] Louvre, « Missions et projets », disponible sur https://www.louvre.fr/missions-et-projets, consulté le 20 juillet 2019

[152] BELLET Harry, « A Abou Dhabi, un autre Louvre sort de terre », article publié le 6 septembre 2017, disponible sur : https://www.lemonde.fr/arts/article/2017/09/06/a-abou-dhabi-un-autre-louvre-sort-de-terre_5181605_1655012.html, consulté le 18 juillet 2019

[153] AZIMI Roxana, « Le Louvre Abu Dhabi, un monument de diplomatie », *Le Monde*, article publié le 16 septembre 2016, disponible sur : https://www.lemonde.fr/m-le-mag/article/2016/09/16/le-louvre-abu-dhabi-un-monument-de-diplomatie_4998882_4500055.html, consulté le 18 juillet 2019

[154] Cour des comptes, *La Valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles. Le cas des musées nationaux,* 2019

[155] AZIMI Roxana, « Le Louvre Abu Dhabi, un monument de diplomatie », *Le Monde*, article publié le 16 septembre 2016, disponible sur : https://www.lemonde.fr/m-le-mag/article/2016/09/16/le-louvre-abu-dhabi-un-monument-de-diplomatie_4998882_4500055.html, consulté le 18 juillet 2019

permet par ailleurs d'avoir une position stratégique sur le marché mondial des institutions et d'accroitre sa visibilité. Le musée a accueilli lors de sa première année plus d'un million de visiteurs dont 40% des Émirats arabes unis[156]. Il participe ainsi au rayonnement culturel de la France mais à quel prix ? Quel est réellement l'impact d'une telle stratégie sur son image et celle de la France ?

Exploiter sa marque à l'international peut alors permettre à un musée de développer une politique de présence et de renforcer sa notoriété sur le marché mondial mais également de générer de nouvelles ressources nécessaires à son développement. Mais où se situent alors les limites imposées par la déontologie ? Un musée peut-il adopter une stratégie de marque sans les franchir ?

C) Limites et risques de la stratégie de marque

La stratégie de marque semble recouvrir de nombreux avantages pour les musées mais elle peut également engendrer des dérives et compromettre les missions fondamentales de ces structures culturelles. L'origine révolutionnaire du musée en France nourrit et entretient une grande réticence face à cette stratégie. Nous tenons en effet à garder la culture éloignée des logiques commerciales afin d'éviter de vivre au sein d'une société où elle n'est plus qu'une simple marchandise et où l'offre s'est uniformisée. Les dérives économiques ne sont par ailleurs pas les seules, la marque muséale pouvant également faire l'objet d'une instrumentalisation politique.

a) Réticence historique du modèle français face à la stratégie de marque

« Connaissance, mémoire, invention, éducation : ce sont des notions délicates et désintéressées que seule la puissance publique est en mesure d'assurer parce qu'elles sont d'intérêt public dans une société civilisée, héritière des Lumières[157] ». Cette citation de Marc Fumaroli témoigne de la vision française des musées selon laquelle ces structures sont avant tout des institutions publiques. Contrairement aux Etats-Unis où les musées sont majoritairement privés et ont toujours entretenu un lien étroit avec l'argent, les musées

[156] Cour des comptes, *La Valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles. Le cas des musées nationaux,* 2019

[157] TOBELEM Jean-Michel, *La gestion des institutions culturelles. Musées, patrimoine, centres d'art,* Paris, Armand Colin, 2017, p: 31

français appartiennent pour la plupart au service public et se sont longtemps tenus à l'écart des considérations économiques et financières. Nous avons une très haute estime du service public et des missions d'intérêt général qu'il poursuit. Les musées étant les gardiens de la culture qui élève l'humain, il est alors évident dans notre pays qu'ils soient rattachés à ce secteur et se tiennent à l'écart des logiques intéressées du secteur privé. Comme l'explique Martine Regourd, notre rapport singulier aux musées provient de notre histoire et plus précisément de la Révolution Française :

> « 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 autre par l'accès de tous aux objets conservés et montrés[158] ».

La Révolution est en effet à l'origine des premiers musées modernes et notamment du Louvre tel que nous le connaissons, ce dernier étant choisi en 1793 pour mettre à disposition des citoyens les œuvres d'art des collections royales nationalisées ainsi que celles confisquées aux nobles et aux congrégations religieuses. L'identité même des musées français est alors fondamentalement emprunte des valeurs républicaines que sont la liberté, la fraternité et l'égalité. Le service public s'engage alors à les protéger et se trouve d'autant plus légitime dans la mesure où il se doit de faire valoir par la suite le « droit à la culture », inscrit dans le préambule de la constitution de 1946. Jean-Michel Tobelem explique que « la reconnaissance d'un service public culturel permet du reste à l'usager de revendiquer les principes y afférant : égalité d'accès et de traitement, continuité, mutabilité, transparence, etc[159] ». Ce droit à la culture se situe ainsi au cœur de la démocratie culturelle, une des finalités poursuivie par les musées depuis leur origine en donnant à tous l'opportunité d'accéder aux œuvres qui constituent leur patrimoine. Le service public s'emploie alors à garantir les missions fondamentales des musées qui sont les témoins de notre lutte pour la liberté et les ambassadeurs de nos valeurs républicaines.

Notre rapport à la culture est ainsi profondément conditionné par notre passé historique mais également par l'idée d'exception culturelle française. La France dispose d'un modèle culturel marqué par des singularités comme le poids d'intervention des pouvoirs publics, le régime d'intermittence ou des actions symboliques comme le prix unique du livre.

---

[158] REGOURD Martine, « Quand le musée devient une marque commerciale », article publié le 17 septembre 2018 et disponible sur https://sms.hypotheses.org/12936, consulté le 3 juin 2019

[159] TOBELEM Jean-Michel, *La gestion des institutions culturelles. Musées, patrimoine, centres d'art,* Paris, Armand Colin, 2017, p: 29

Le système français apporte en effet un soutien singulier aux artistes ainsi qu'à la création artistique dans le théâtre et le cinéma et a mis en place des dispositions spéciales visant à protéger cette dernière des règles commerciales de libre-échange, notamment dans le domaine audiovisuel.

Nous entretenons ainsi un rapport particulier avec la culture en France, un rapport sacré, expliquant alors les nombreuses réticences face à l'usage de la stratégie de marque au sein des musées pouvant compromettre l'intégrité et les missions de ces lieux. Une marque muséale peut en effet être détournée de ses fonctions et faire l'objet d'une instrumentalisation politique.

b) Instrumentalisation politique des marques muséales

La culture recouvre un enjeu diplomatique et représente ainsi pour de nombreux pays un outil au service de leur politique visant à développer une diplomatie d'influence. Ce phénomène n'est pas récent mais les marques muséales lui donnent toutefois une nouvelle portée. Si celles-ci peuvent permettre le rayonnement d'un pays, favoriser la coopération entre différents états et être vecteur d'échange et de partage, elles peuvent également être mises au service de discours politiques fallacieux ou servir d'écran de fumée. Ayant acquis une légitimité dans le domaine muséal et représentant une figure d'autorité aux yeux du monde entier, le Louvre suscite une confiance aveugle dans les propos scientifiques qu'il délivre à ses visiteurs. Si cette relation au musée permet de développer ses connaissances en toute sérénité en France, elle est instrumentalisée à Abu Dhabi au sein du nouveau musée dans le but d'asseoir les propos des Émirats arabes unis vis-à-vis du Qatar. Suite à la querelle qui a éclatée en juin 2017 entre les États du Golfe, le Louvre Abu Dhabi présente sur ses cartels des cartes du monde sur lesquelles le Qatar n'apparaît pas, et qui plus est, dans un espace réservé aux enfants. Les Émirats arabes unis se servent ainsi de l'autorité développée par la marque muséale et de la confiance qu'elle génère au sujet de ses propos pour littéralement effacer un pays avec lequel ils sont en conflit. Les espaces d'exposition sont alors au service du pouvoir en place et non de la culture. Didier Rykner rappelle dans un article publié le 20 janvier 2018 dans *La Tribune de l'Art* qu'en théorie rien ne peut se faire sans l'accord du Louvre et met en avant la gravité de la situation « car elle engage l'image de notre pays dans le monde[160] ».

[160] RYKNER Didier, « Le Louvre Abu Dhabi raye le Qatar de la carte », article publié dans *La Tribune de l'Art* le 20 janvier 2018, disponible sur https://www.latribunedelart.com/le-louvre-abu-dhabi-raye-le-qatar-de-la-carte, consulté le 8 juillet 2019

L'exploitation de cette marque s'inscrit par ailleurs dans une politique de *soft power* mise en place par les Émirats arabes unis dans le but de nouer des relations avec des puissances diplomatiques et militaires et se faire une place sur la scène internationale comme expliqué précédemment. La Russie cherche également à améliorer son image à travers les multiples initiatives internationales de l'Ermitage et ainsi susciter un sentiment d'adhésion au sein des grandes puissances malgré ses nombreuses violations des droits de l'Homme. La marque muséale faisant ici office d'écran de fumée. Ce musée a en effet développé de nombreux projets comme à Londres, entre 2000 et 2007, avec Somerset House qui a accueilli les « Hermitage Room » (salles de l'Ermitage) ou encore le musée ouvert avec le Guggenheim à Las Vegas, entre 2001 et 2008 présentant des œuvres provenant des deux musées.

Les marques muséales peuvent alors faire l'objet d'une instrumentalisation politique et ainsi être mises au service du pouvoir en place en véhiculant de fausses informations ou en diffusant une image favorable du pays en question et camoufler une réalité qui laisse à désirer.

c) Vers une marchandisation de la culture et une uniformisation de l'offre ?

L'un des risques majeurs de dérive qu'une stratégie de marque peut engendrer au sein d'un musée est d'ordre économique. Comment prémunir ces structures et leurs missions contre le dictat de l'argent ? Si le musée devient une marque, comment protéger les œuvres d'être perçues comme des produits et les visiteurs comme des clients ? Cette stratégie peut en effet porter atteintes aux missions du musée en faisant prévaloir la recherche de financement. Pour développer l'attractivité de ces établissements auprès des mécènes et du public, elle peut avoir un impact sur la programmation en appuyant des thématiques d'exposition plus populaires au détriment de sujets plus « niches ». Comme souligné par Jean-Michel Tobelem, « il ne faut pas que le programme des expositions soit considéré comme étant au service du budget du musée… Elle ne doit pas non plus être influencée par la recherche de partenaires financiers[161] ». Force est de constater que de nombreux musées se sont tout de même laissés tenter comme peuvent en témoigner de nombreuses expositions, dont celle d'Armani. Organisée en 2000 au Guggenheim à New York, celle-ci s'est faite une place au sein de la programmation du musée quelques mois après une donation de 15 millions de dollars[162] du

[161] TOBELEM Jean-Michel, « De l'approche marketing dans les musées », article disponible sur https://www.persee.fr/doc/pumus_1164-5385_1992_num_2_1_1015, consulté le 28 juin 2019

[162] BARRÉ Nicolas, « Le Guggenheim impose sa marque », article publié le 6 novembre 2000, disponible sur https://www.lesechos.fr/2000/11/le-guggenheim-impose-sa-marque-1051773, consulté le 12 juillet 2019

créateur. La culture élève l'humain et l'enrichit en lui donnant diverses clés de compréhension sur le monde. Qu'adviendra t-il alors de nos sociétés si nous ne la préservons pas et la laissons être instrumentalisée par des mécènes dans l'unique but de se glorifier, et ce, au détriment d'expositions scientifiques ? Le Metropolitan Museum de New York a quant à lui consacré des expositions à Tiffany et Cartier dont il a également bénéficié d'un parrainage. Les musées mettent ainsi en péril leur liberté intellectuelle ainsi que leurs missions à travers la recherche de nouveaux mécènes. Outre une volonté apparente de plaire à d'éventuels financeurs privés, la programmation d'un musée peut également être impactée par la recherche d'une fréquentation plus importante. En effet, « la programmation pourrait tendre à suivre les goûts les plus traditionnels du public au détriment de propositions plus ambitieuses et moins assurées d'un succès populaire[163] ». La stratégie de marque pourrait ainsi faire perdre de vue aux musées leurs objectifs éducatifs et leur mission de transmission de la culture dans sa globalité.

Les marques muséales peuvent par ailleurs mener à une véritable marchandisation de l'art comme peut en témoigner la vente d'exposition clefs en main. Alors que le prêt d'œuvre à titre gracieux a longtemps été la principale activité internationale des musées, nous avons mis en place un système dans lequel nous vendons des expositions « clés en main», autrement dit, que nous exportons tel un produit. Les coproductions entre institutions muséales de nationalités différentes ont certes été développées depuis les années 1990[164] afin de faire face à des coûts de production croissants, mais celles-ci faisaient du moins encore l'objet d'une coopération. La vente d'une exposition clés en main instaure uniquement un rapport marchand entre deux institutions reléguant ainsi les œuvres d'art au rang de produit. Et que penser du Louvre Abu Dhabi ? Le Louvre ne vend-il pas son âme contre près d'un milliard d'euro[165] ? Il met indéniablement son image et ses valeurs en péril pour cette somme d'argent du fait de scandales comme celui lié à l'absence du Qatar sur les cartes du monde ou les conditions de travail déplorables des ouvriers sur les chantiers du musée dénoncées par l'ONG Human Rights Watch en 2015. Qu'en est-il alors de l'universalisme et des valeurs humanistes de l'institution ? Le Louvre Abu Dhabi semble par ailleurs faire du Louvre un

---

163 TOBELEM Jean-Michel, *La gestion des institutions culturelles. Musées, patrimoine, centres d'art,* Paris, Armand Colin, 2017, p: 237

164 Cour des comptes, *La Valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles. Le cas des musées nationaux,* 2019

165 CACHIN Françoise, CLAIR Jean et RECHT Roland, « Les musées ne sont pas à vendre », *Le Monde,* article publié le 12 décembre 2006, disponible sur https://www.lemonde.fr/idees/article/2006/12/12/les-musees-ne-sont-pas-a-vendre-par-francoise-cachin-jean-clair-et-roland-recht_844742_3232.html, consulté le 25 juillet 2019

« produit reproductible ». Pour Walter Benjamin, les techniques de reproduction dans le domaine des arts engendrent une perte d'aura en dénuant l'œuvre d'art de son caractère unique, authentique. Selon lui, « il se peut que les conditions nouvelles ainsi créées par les techniques de reproduction laissent par ailleurs intact le contenu même de l'œuvre d'art, elles dévaluent de toute manière son ici et son maintenant » - « ce qui est ébranlé, c'est l'autorité de la chose[166] ». Nous pourrions transposer la pensée de Walter Benjamin à la situation du Louvre et s'interroger quant aux conséquences de son implantation à Abu Dhabi et donc de la perte de son « ici et maintenant ». Le Louvre aurait-il compromis son aura ?

Les marques muséales peuvent également engendrer une uniformisation de l'offre des musées. Toujours dans une quête d'augmentation de la fréquentation, la stratégie de marque incite en effet les musées à présenter des artistes de grande renommée, dans la mesure de leur moyen, pour garantir un certain succès de l'exposition. Combien de musées ont déjà organisés une exposition autour de Picasso ? Jean-Michel Tobelem met par ailleurs en avant l'ambition du Guggenheim qui serait de « devenir la « marque globale », la plus importante du monde de l'art, dans l'objectif d'une domination universelle de son « empire » muséal, en s'appuyant pour cela sur des expositions populaires, une communication ambitieuse et une architecture flamboyante[167] ». Cette « marque globale » stimule alors la reproductibilité du musée à différents endroits du monde et incite ce dernier à produire des expositions qui ont pour but de plaire au plus grand nombre. La stratégie de marque semble ainsi engendrer une certaine industrialisation des musées. En devenant une marque, les musées incarneraient-ils les nouvelles industries culturelles ?

---

[166] HEINICH Nathalie, « L'aura de Walter Benjamin », article disponible sur https://www.persee.fr/doc/arss_0335-5322_1983_num_49_1_2201, consulté le 28 juillet 2019

[167] TOBELEM Jean-Michel, *La gestion des institutions culturelles. Musées, patrimoine, centres d'art,* Paris, Armand Colin, 2017, p: 281

Conclusion

Les musées français sont désormais confrontés à de nouvelles réalités les obligeant à repenser leur mode de fonctionnement. En effet, le monde muséal subit actuellement de profondes mutations du fait d'une pression croissante du marché et de lourdes contraintes financières. Pour poursuivre leurs missions, les musées doivent alors s'affirmer aujourd'hui au sein d'un paysage culturel devenu on ne peut plus concurrentiel et mondialisé tout en faisant face à l'obligation d'accroitre leurs ressources propres. Ces nouvelles problématiques s'inscrivent dans un contexte de valorisation croissante du patrimoine immatériel et de création de marque publique. Messieurs Lévy et Jouyet insistent dans leur rapport sur l'économie de l'immatériel remis au Ministère de l'Économie sur l'importance et la nécessité d'entreprendre une telle démarche, et ce, dans le monde culturel également. Les établissements culturels politiques sont alors de plus en plus incités par le monde politique à développer une stratégie de marque et bénéficient pour cela d'un accompagnement de l'APIE créée à cette fin. Bien que cette stratégie puisse sembler saugrenue et inappropriée du fait de l'appartenance des marques au secteur privé et des musées au secteur public, ces deux domaines ont, à plus d'une reprise, fait appel l'un à l'autre et démontré qu'ils pouvaient s'aider à atteindre leur finalité respective. Peuvent en témoigner le mécénat, le cultural branding et les nombreuses collaborations menées entre l'industrie du luxe et le monde de la culture. Par ailleurs, les musées se sont d'ores-et-déjà inspirés du secteur privé en intégrant de plus en plus le marketing dans leur mode de gestion. Le nouvel environnement dans lequel s'inscrivent désormais les musées ainsi que les enjeux qui en découlent incitent donc de plus en plus d'établissements culturels à s'intéresser à la stratégie de marque.

La marque peut en effet représenter un outil pertinent et efficace pour les musées et leurs missions. Il ne s'agit toutefois pas de transposer la logique de gestion des marques privées telle quelle au sein de ces structures mais de tirer parti du concept de marque et de ses nombreuses composantes. Plus qu'un outil à vocation commerciale, la marque recouvre une réalité complexe et de nombreux aspects permettant aux musées d'initier une réflexion sur leur identité et de mettre en place une stratégie en cohérence avec leurs valeurs et leurs finalités de service public. Construire une marque muséale peut en effet aider les musées à définir de manière précise leur identité et la traduire graphiquement afin d'être facilement

identifiés au sein de leurs nombreux concurrents et de constituer un repère. Elle constitue par ailleurs un véritable outil de management interne permettant à l'entité et à ses équipes de se projeter autour d'un projet commun. Une marque muséale est également l'occasion pour un musée de moderniser son image et de repenser sa relation avec les différents publics pour les fidéliser ou sensibiliser ceux qui y sont peu familiers. Les musées peuvent ainsi s'approprier la marque et l'adapter à leurs besoins pour poursuivre leurs missions d'intérêt général. Ils en font alors un outil leur permettant dans un premier temps de se protéger puis de communiquer dans un second temps auprès d'un large public de manière cohérente afin de gagner en visibilité et de se différencier de leurs concurrents. Le musée gagne ainsi en notoriété grâce à la marque qui lui permet d'être plus attractif et, par conséquent, d'accroitre sa fréquentation mais également de susciter l'intérêt de nouveaux mécènes. Il lui est en outre essentiel de communiquer efficacement dans la mesure où il ne peut que partiellement remplir ses missions s'il n'est pas fréquenté. La stratégie de marque peut donc servir le musée à accomplir ses finalités en le modernisant et en lui permettant d'être visible après d'un public plus large tout en lui donnant l'opportunité de développer un lien plus étroit avec celui-ci. Il peut ainsi espérer être à même de diffuser plus largement la culture tout en renforçant ses sources de revenus traditionnelles, et en partie faire face à ses frais de fonctionnement et de développement.

La complexification des missions et les contraintes financières du musée incitent toutefois ces deniers à développer une politique de marque plus ambitieuse. Celle-ci peut en effet leur permettre d'accroitre leurs ressources propres en valorisant leur marque et ainsi développer leur offre en restant cohérent avec leur identité. Il est par ailleurs de plus en plus commun de voir des musées s'associer à des marques commerciales à travers le *co-branding* leur permettant de s'exprimer sur de nouveaux territoires et d'attirer l'attention des publics peu familiers à ce type de structures tout en développant un nouvel apport financier. Si la marque peut favoriser le développement des ressources propres des musées, celle-ci peut également les aider à remplir le rôle qu'ils peuvent jouer au niveau local et international. Une marque muséale peut en effet contribuer de manière considérable au développement et à l'attractivité d'un territoire tout comme elle peut accroitre la notoriété du musée sur le marché international et participer au rayonnement culturel de la France. Mais cette politique de marque ne dénature-t-elle pas le musée en l'éloignant de ses missions initiales ?

Avant d'être des marques, ce sont avant tout des musées. Ce sont avant tout des lieux de culture essentiels à la transmission du savoir et à la conservation du patrimoine qu'il est donc fondamental de préserver des effets pernicieux de l'argent. Il est indéniable que pour poursuivre leurs missions ces structures ont besoin de financements conséquents et n'ont d'autres choix, en partie du fait des baisses des subventions de l'État, de développer leurs ressources propres. Mais la stratégie de marque est-elle la seule solution ? Si celle-ci engendre des bénéfices non négligeables pour les musées, elle met toutefois en péril leur intégrité, leurs valeurs et leurs missions. Les marques muséales peuvent en effet faire l'objet d'instrumentalisation politique et servir des discours fallacieux ou faire office d'écran de fumée. Elles peuvent également être à l'origine de nombreuses dérives économiques et mener à une marchandisation de la culture ainsi qu'à une uniformisation de l'offre des musées. Françoise Cachin, Jean Clair et Roland Recht dénonçaient à juste titre dans un article du *Monde* : « Les œuvres d'art sont un patrimoine à montrer, pas une attraction ni une marchandise[168] ». L'introduction de la logique de marque dans les musées pourrait toutefois faire primer la recherche de rentabilité sur les missions scientifiques et éducatives des musées. Afin d'être plus attractifs et de gagner en rentabilité, les musées pourraient en effet être tentés de produire davantage d'expositions « blockbusters » pour attirer un grand nombre de visiteurs et séduire de potentiels mécènes, menant ainsi à une uniformisation de l'offre. Les grands musées nationaux cherchent par ailleurs à se déployer de plus en plus sur des territoires étrangers pour accroitre leur notoriété sur le marché mondial des institutions culturelles, faisant ainsi d'eux des établissements reproductibles. Poussée à l'extrême, il semblerait alors que la stratégie de marque puisse progressivement mener à une industrialisation des musées. Ces derniers, désormais reproductibles, seraient alors, à l'image des industries culturelles, conditionnés par l'argent et leur offre standardisée pour plaire au plus grand nombre dans le but d'être rentables. La liberté des hommes se verrait alors directement entravée par des musées aveuglés par une logique de rentabilité, leur faisant ainsi perdre de vue leur mission de transmission de la culture dans sa globalité.

[168] CACHIN Françoise, CLAIR Jean et RECHT Roland, « Les musées ne sont pas à vendre », *Le Monde,* article publié le 12 décembre 2006, disponible sur https://www.lemonde.fr/idees/article/2006/12/12/les-musees-ne-sont-pas-a-vendre-par-francoise-cachin-jean-clair-et-roland-recht_844742_3232.html, consulté le 25 juillet 2019

Bibliographie

Ouvrages

BAYART Denis et BENGHOZI Pierre-Jean, *Le tournant commercial des musées en France et à l'étranger,* Paris, La Documentation française, 1993

BENHAMOU Françoise, *L'économie de la culture,* Paris, La Découverte, 2011

BENJAMIN Walter, *L'œuvre d'art à l'époque de sa reproductibilité technique,* Paris, Allia, 2003

BÔ Daniel, *Brand Culture, La cohérence des marques en question*, Paris, Dunod, 2019

COLBERT François (dir), *Le marketing des arts et de la culture,* Montréal, Chénelière Education, 2014

DESVALLÉES André et MAIRESSE François, *L'organisation des musées : une évolution difficile,* Hermès, 2011

GRENIER Catherine, *La fin des musées ?,* Paris, Regards, 2013

KAPFERER Jean-Noël, *Les marques, capital de l'entreprise,* Paris, Eyrolles, 2007

MAIRESSE François, *Le musée hybride,* Paris, La Documentation française, 2010

PATRIN-LECLÈRE Valérie, MARTI DE MONTETY Caroline et BERTHELOT-GUIET Karine, *Tours et contours de la dépublicitarisation,* Lormont, Éditions du bord de l'eau, 2014

REGOURD Martine (dir), *Marques muséales, un espace public revisité,* Institut Universitaire de Varenne, 2018

TOBELEM Jean-Michel, *La gestion des institutions culturelles. Musées, patrimoine, centres d'art,* Paris, Armand Colin, 2017

TOBELEM Jean-Michel, *L'image et les Musées,* Paris, L'Harmattan, 2000

Rapports

AGENCE DU PATRIMOINE IMMATÉRIEL DE L'ÉTAT, *Rapport d'activité 2018,* Ministère de l'Économie et des Finances et Ministère de l'Action et des Comptes Publics, 2018

COUR DES COMPTES, *La Valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles. Le cas des musées nationaux,* 2019

KANCEL Serge, BAUDOUIN Frédéric, HERODY Camille et LAMBOLEY Claire, *Évaluation de la politique de développement des ressources propres des organismes culturels de l'État,* Inspection générale des finances et Inspection générale des affaires culturelles, 2015

LÉVY Maurice et JOUYET Jean-Pierre, *L'économie de l'immatériel, la croissance de demain*, Paris, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, 2006

Mémoire

ANGER Cécile, *La marque muséale,* Mémoire de recherche sous la direction de Nicolas Binctin, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, promotion 2012

Sources documentaires

Base de donnée en ligne

Cairn : https://www.cairn.info/

OpenEditions Journals : https://journals.openedition.org/

Wikipedia : https://fr.wikipedia.org/wikip%C3%A9dia:Accueil_principal

Sources électroniques

Agence du Patrimoine Immatériel de l'État, « Définir une stratégie de marque », article disponible sur : https://www.economie.gouv.fr/apie/domaines-intervention/definir-strategie-marque, consulté le 23 juin 2019

Agence du Patrimoine Immatériel de l'État, « Développer une stratégie de marque au service de la modernisation de l'action publique », article disponible sur https://www.economie.gouv.fr/apie/marques-publiques-publications/developper-strategie-marque-modernisation-action-publique, consulté le 23 juin 2019

Agence du Patrimoine Immatériel de L'État, « Focus – La stratégie digitale, à la fois enjeu et opportunité », article disponible sur : https://www.economie.gouv.fr/apie/publications/focus-strategie-digitale-a-fois-enjeu-et-opportunite, consulté le 10 août 2019

Agence du Patrimoine Immatériel de l'État, « La stratégie de marque pas à pas », disponible sur : https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/apie/marques/publications/strategie_de_marque.pdf, consulté le 11 juillet 2019

Agence du Patrimoine Immatériel de l'État, « Qui sommes-nous ? », article disponible sur : https://www.economie.gouv.fr/apie/apie, consulté le 23 juin 2019

AgoraVox, « Entretien avec Jean-Luc Martinez, président-directeur du Musée du Louvre : L'art et la culture en partage », article publié le 23 juillet 2018, disponible sur https://www.agoravox.fr/tribune-libre/article/entretien-avec-jean-luc-martinez-206308, consulté le 20 juillet 2019

AZIMI Roxana, « Le Louvre Abu Dhabi, un monument de diplomatie », *Le Monde*, article publié le 16 septembre 2016, disponible sur https://www.lemonde.fr/m-le-mag/article/2016/09/16/le-louvre-abu-dhabi-un-monument-de-diplomatie_4998882_4500055.html, consulté le 18 juillet 2019

BARRÉ Nicolas, « Le Guggenheim impose sa marque », article publié le 6 novembre 2000, disponible sur https://www.lesechos.fr/2000/11/le-guggenheim-impose-sa-marque-1051773, consulté le 12 juillet 2019

BATHELOT B., « Définition : Co-branding », article disponible sur https://www.definitions-marketing.com/definition/cobranding/, consulté le 16 août 2019

BELLET Harry, « À Abou Dhabi, un autre Louvre sort de terre », article publié le 6 septembre 2017, disponible sur : https://www.lemonde.fr/arts/article/2017/09/06/a-abou-dhabi-un-autre-louvre-sort-de-terre_5181605_1655012.html, consulté le 18 juillet 2019

CACHIN Françoise, CLAIR Jean et RECHT Roland, « Les musées ne sont pas à vendre », *Le Monde,* article publié le 12 décembre 2006, disponible sur https://www.lemonde.fr/idees/article/2006/12/12/les-musees-ne-sont-pas-a-vendre-par-francoise-cachin-jean-clair-et-roland-recht_844742_3232.html, consulté le 25 juillet 2019

Commeon, « Historique du mécénat », article disponible sur https://www.commeon.com/fr/mecenat-participatif/mecenat-philanthropie/historique-mecenat, consulté le 2 juillet 2019

Effeuillage, « La dépublicitarisation par Caroline de Montety », vidéo disponible sur : https://effeuillage-la-revue.fr/portfolio-item/la-depublicitarisation-par-caroline-de-montety/, consultée le 11 juin

HANANIA Yves, « Les marques de luxe font appel à l'art pour booster leur marketing », *Harvard Business Review,* article disponible sur https://www.hbrfrance.fr/experts/yves-hanania/, consulté le 10 juillet 2019

HEINICH Nathalie, « L'aura de Walter Benjamin », article disponible sur https://www.persee.fr/doc/arss_0335-5322_1983_num_49_1_2201, consulté le 28 juillet 2019

Huffpost, « Comment les musées se dépoussièrent sur les réseaux sociaux », article disponible sur https://www.huffingtonpost.fr/2013/03/30/musee-reseaux-sociaux-twitter-facebook-museogeek_n_2983611.html, consulté le 10 août 2019

ICOM, « Définition d'un musée », article disponible en ligne : http://archives.icom.museum/definition_fr.html, consulté le 3 juin 2019

INSEE, « Marque », article disponible sur https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1141, consulté le 4 avril 2019

Le musée de Cluny, le monde médiéval, « Qui sommes-nous ? », https://www.musee-moyenage.fr/le-musee/etablissement-musee-cluny/qui-sommes-nous.html, consulté le 10 juillet 2019

Louvre, « Le musée du Louvre et Swatch s'associent pour la première fois et lancent de nouveaux designs Swatch X You », article disponible sur https://presse.louvre.fr/le-musee-du-louvre-et-swatch-sassocient-pour-la-premiere-foisnbspet-lancent-de-nouveaux-designs-swatch-x-younbsp/, consulté le 21 juillet 2019

Louvre, « Missions et projets », disponible sur https://www.louvre.fr/missions-et-projets, consulté le 20 juillet 2019

MARTI DE MONTETY Caroline, « Les marques, acteurs culturels – dépublicitarisation et valeur sociale ajoutée », *Cairn,* article disponible sur : https://www.cairn.info/revue-communication-et-management-2013-2-page-22.htm, consulté le 11 juin 2019

Ministère de la Culture, « Qu'est-ce que le mécénat ? », article disponible sur http://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Mecenat/Qu-est-ce-que-le-mecenat, consulté le 2 juillet 2019

Paris Musées, « Chatbot : Paris Musées lance un agent conversationnel pour orienter ses visiteurs », article disponible sur : http://www.parismusees.paris.fr/fr/actualite/chatbot-paris-musees-lance-un-agent-conversationnel-pour-orienter-ses-visiteurs, consulté le 10 août 2019

Petite Galerie, « La petite Galerie », disponible sur : https://petitegalerie.louvre.fr/article/la-petite-galerie, consulté le 25 juillet 2019

REGOURD Martine, « Quand le musée devient une marque commerciale », article publié le 17 septembre 2018 et disponible sur https://sms.hypotheses.org/12936, consulté le 3 juin 2019

RYKNER Didier, « Le Louvre Abu Dhabi raye le Qatar de la carte », article publié dans *La Tribune de l'Art* le 20 janvier 2018, disponible sur https://www.latribunedelart.com/le-louvre-abu-dhabi-raye-le-qatar-de-la-carte, consulté le 8 juillet 2019

SPRZNY, « Pourquoi une collaboration entre le MoMA et UNIQLO », article disponible sur http://sprzny.uniqlo.com/fr/about/, consulté le 19 juillet 2019

TOBELEM Jean-Michel, « De l'approche marketing dans les musées », disponible sur https://www.persee.fr/doc/pumus_1164-5385_1992_num_2_1_1015, consulté le 28 juin 2019

Sommaires des annexes

Annexe 1 : Entretien Guillaume Dinkel, Paris, 10 juillet 2019 72
Annexe 2 : Arbre décisionnel de l'APIE 78
Annexe 3 : Entretien Nathalie Cadoret, Paris, 6 août 2019 79
Annexe 4 : Entretien Hélène Lefèvre, Paris, 12 juillet 2019 86

Pour des raisons de droits, les pages 72 à 94 ont été retirées de la version diffusée en ligne.

Résumé

« Les marques, objet de marketing au départ, sont devenues un véritable fait de société ». Ce constat fait par Denis Gancel dans son ouvrage *La société de marques* co-écrit avec Gilles Deléris et publié en 2015 traduit le phénomène actuel d'une insertion des marques dans une multitude de domaines. Outre leur large diffusion, elles se sont plus particulièrement frayées un chemin au sein du secteur public et semblent se faire une place grandissante au sein des institutions culturelles. Figurent parmi celles-ci les musées qui font actuellement face à une concurrence croissante et à la nécessité de développer leurs ressources propres. Dans un contexte de valorisation croissante du patrimoine immatériel et de création de marque publique, de plus en plus de musées s'approprient alors la marque pour faire face à ces nouvelles problématiques. Bien qu'ayant à l'origine une visée commerciale, les marques semblent ainsi pouvoir participer à la poursuite de missions d'intérêt général. Développer une politique de marque peut alors être utile aux musées, mais en proportion gardée, une politique trop ambitieuse pouvant engendrer de nombreuses dérives mettant en péril les valeurs et les missions de ces institutions culturelles.

Mots clés :

Musée – Marque – Marque muséale