

MARQUES MUSÉALES ET PRODUITS DÉRIVÉS

La concurrence accrue entre les grands musées d'art et la pression économique à laquelle ces derniers sont soumis, conduisent de plus en plus de musées nationaux français à s'interroger sur leur stratégie de marque ainsi que sur leurs produits dérivés.

Depuis 2006, l'État français entre dans une logique de baisse de subventions et exige des musées une autonomie financière croissante, rendue possible grâce au passage juridique des musées au statut d'établissement public administratif (EPA). À titre d'exemple, en 2014, le musée du Louvre est financé à hauteur de 50 % de subventions et de 50 % de recettes propres, dont 12,4 % de valorisation du domaine, ce qui inclut les recettes rapportées par les concessions (restaurants et boutiques gérées par la Réunion des musées nationaux-Grand Palais, RMN-GP). Les grands musées d'art entrent ainsi dans une logique concurrentielle forte : attirer le plus de visiteurs pour accroître leurs recettes. Et pour cela, il est important d'augmenter sa visibilité et, par conséquent, de développer sa marque.

Les grands musées d'art ont des approches multiples dans la construction de leur identité (filiales à l'étranger¹, expositions internationales, mécénat, activités commerciales, etc.) afin de se démarquer les uns des autres. Les produits dérivés participent de cette construction. Dans certains cas, ce sont eux qui ont favorisé l'élaboration d'une image forte comme celle du *Museum modern of art* (MoMA), musée américain réputé pour ses produits *design* vendus dans ses boutiques. Quant aux musées d'art en région dont la gestion dépend souvent de la municipalité, ils s'interrogent sur la manière de faire rayonner au mieux leurs collections.

Les produits dérivés ont dorénavant tout leur intérêt et leur légitimité au sein des musées. Au-delà de leur avantage économique, ils permettent en effet de participer à la valorisa-

tion du patrimoine, à la réputation de l'établissement et, par là même, à la construction d'une image de marque forte.

STRATÉGIES DES MUSÉES ET PRODUITS DÉRIVÉS

Hormis certains musées en région ou encore le Centre Pompidou qui édite ses propres produits depuis 2003, les grands musées d'art concèdent le plus souvent leur activité commerciale à des prestataires (RMN-GP, Arteum ou La Boutique du Lieu, pour ne citer que les plus connus). Ces musées travaillent alors en étroite collaboration avec le concessionnaire pour concevoir ensemble les produits dérivés qui sont soit logotypés (nom et/ou logo du musée) sur des produits déjà existants, soit conçus autour d'une œuvre phare du musée. Ces produits participent directement de la diffusion de l'image du musée hors de ses murs.

Le musée ou le prestataire peut également mettre en place un développement conjoint ou « coédition » avec des marques². Ainsi, depuis 2013, l'opéra de Paris décline sa marque sur des vêtements et des parfums en association avec les textiles Petit Bateau[®]. L'objectif est de dynamiser les ressources propres de l'opéra, mais aussi de protéger une marque déjà utilisée à des fins commerciales. Selon Christophe Tardieu, directeur adjoint de l'opéra de Paris : « Cette démarche s'inscrit dans la mission de valorisation du patrimoine immatériel qui incombe aux établissements publics. Nous sommes responsables d'une marque forte, d'une image publique de dimension internationale et d'un héritage culturel de tout premier plan. Nous veillerons à ce que l'ensemble de nos partenaires véhiculent ces valeurs qui font de l'Opéra national de Paris

1. V. p. 29 et 33 de ce dossier.

2. V. p. 31 de ce dossier.

3. C. Leclerc, « La culture prend ses marques – Institutions culturelles et stratégie de marque », *Culturecom*, 1^{er} juin 2015.

4. V. p. 31 de ce dossier.

5. V. N. Galiana et M. Gautier, « Communiquer pour vendre mieux : la stratégie de différenciation des musées en région », <http://transverses.hautetfort.com>, 9 déc. 2013.

6. L'auteur remercie Anne Cornet, responsable du développement commercial du Musée national Picasso-Paris et Géraldine Breuil, directrice commerciale et marketing de la RMN-GP de lui avoir accordé du temps pour répondre à ses questions.

la grande institution culturelle qu'elle est aujourd'hui »³.

La RMN conçoit, quant à elle, des produits dérivés en collaboration avec des marques françaises d'excellence telles que Gien® ou encore Bernardaud®. Au-delà du fait que cette technique permet de réduire les coûts de production, le musée associe son image à celle du luxe à la française, ce qui la renforce auprès de ses visiteurs, notamment étrangers. Ceci participe de la construction d'une image d'Épinal de la France. Mais le *co-branding* est également un moyen de faire connaître la marque comme cela fut le cas pour le Grand Palais lors de l'exposition Hokusai et son jeu concours avec la marque Uniqlo®⁴.

Le produit dérivé se révèle ainsi un excellent vecteur de communication pour le musée comme en témoigne le cas de *Shop At The Museum* qui rassemble des produits dérivés des boutiques de musée du monde entier et qui fédère sur son compte Instagram plus de 4 000 abonnés. Dans ce cas précis, c'est par le biais du produit dérivé que le consommateur fait connaissance avec le musée.

LES LIMITES AU DÉVELOPPEMENT DE LA MARQUE

Les limites concernant la marque et les produits dérivés sont principalement liées au fait que cette activité commerciale n'est pas le cœur de métier des musées. Pour contrer ces principales difficultés, les musées font preuve d'ingéniosité⁵, seuls ou avec leur concessionnaire.

Les concessionnaires se révèlent en effet de véritables partenaires comme cela est notamment le cas du Musée national Picasso-Paris qui a concédé, à sa demande, la gestion de sa boutique hors de ses murs à

la RMN-GP⁶ : depuis 2015, dans le quartier du Marais à Paris, le musée a ouvert une boutique sur le principe du *concept store*, permettant ainsi à la marque muséale d'être diffusée largement.

Enfin, en art contemporain, les musées sont soumis à des demandes de droits strictes et onéreuses : dès qu'on édite une œuvre d'art qui n'est pas entrée dans le domaine public, un pourcentage des droits d'exploitation doit être reversé aux ayants droit. À cela s'ajoutent des refus fréquents de la part de ces derniers comme cela fut le cas lors de grandes rétrospectives au Centre Pompidou à Paris au début des années 2000. Dans le cas de l'exposition sur Miró, les ayants droit avaient leurs propres produits et ne souhaitaient pas de concurrence. Pour l'exposition de Nicolas de Staël, il s'agissait d'un problème d'ordre éthique, la femme de l'artiste ne voulant pas que l'art de son mari soit assimilé à des produits dérivés.

DE LA COCONSTRUCTION AU BRANDING

Dans une société de l'expérientiel et du lien social⁷, les musées, quelle que soit leur taille, ont intérêt à développer des partenariats avec des marques fortes et des prestataires afin de faire rayonner leur collection et toucher ainsi un public toujours plus large. Le produit dérivé est un outil formidable qui permet de communiquer et de diffuser l'image du musée. Il est aussi un moyen de faire participer les visiteurs via les réseaux sociaux⁸ et de faire entrer le musée dans une logique de coconstruction, permettant ainsi de fédérer autour d'une marque forte et de bâtir ensemble une histoire basée sur l'expérience et les souvenirs. Le musée doit dorénavant entrer dans une logique de *branding*, basée sur le principe de l'édification d'une histoire commune à la marque, partagé par le plus grand nombre. ■



AUTEUR **Mathilde Gautier**

TITRE Docteur en arts,
chercheur associé à l'Institut Acte CNRS
université Paris 1, consultante
en marketing, veille et innovation

7. B. Cova, *Au-delà du marché : quand le lien importe plus que le bien*, Paris, L'Harmattan, 1995.

8. Ainsi, la boutique du *British Museum* a fait voyager pendant quelques mois à travers le monde son produit dérivé fétiche, le canard gladiateur. Ce dernier était

mis en scène et pris en photo près d'un musée étranger, puis la photo était ensuite diffusée sur Facebook suscitant de nombreux commentaires de la part des *followers* et de nouvelles adhésions à la page du musée.