



# La licence de marque : défis et opportunités d'un partenariat économique en plein essor pour les musées

Cécile Anger





**Cécile Anger** est responsable de la marque, du mécénat et des partenariats à l'Établissement public national du Mont Saint-Michel. Elle a travaillé auparavant au Domaine national de Chambord et au musée de Cluny. Titulaire d'un Master 2 en droit de la propriété intellectuelle et d'un Master 1 en histoire de l'art (Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne), elle a également suivi un cursus en museum studies à Columbia University (New York), dans le cadre d'un échange universitaire. Docteure en droit, elle a soutenu sa thèse sur « La protection du nom et de l'image des biens culturels emblématiques » à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne (2024) et y enseigne un cours de droit du patrimoine culturel depuis 2017.



D

epuis plusieurs années, l'horloger Swatch produit des montres ornées d'images d'œuvres d'art qui arborent des marques d'institutions muséales. La marque a ainsi collaboré avec le Louvre, le MoMA, le Centre Pompidou, le Rijksmuseum, le Thyssen-Bornemisza, la Tate Gallery, le musée Magritte ou encore, dernièrement, avec la galerie des Offices.

Les œuvres des collections sont assurément des sources intarissables d'inspiration pour concevoir des objets et les vendre ; dans le commerce, nombreux sont les produits se parant de ces images artistiques. Sur un plan juridique, dès lors que ces œuvres rejoignent le domaine public, à l'issue du délai des 70 ans suivant la mort de l'auteur, tout un chacun peut les exploiter librement, y compris à des fins commerciales, sans autorisation préalable et sans versement d'une redevance. Plus aucun monopole patrimonial ne s'applique à leur endroit, à l'exception du droit moral de l'auteur (exercé par ce dernier ou par ses ayants droit).

Contestés par certains acteurs culturels dont des musées et des monuments publics ou privés, ces usages sont parfois appréhendés comme un manque à gagner pour les propriétaires et gestionnaires des œuvres reproduites, qui ont la charge de les conserver. Des institutions italiennes ont, par exemple, engagé des litiges, non pas pour interdire en soi ces usages mais en vue d'obtenir un intéressement économique dans le cadre d'utilisations commerciales d'œuvres tels que *L'Homme de Vitruve* de Léonard de Vinci, *La naissance de Vénus* et *Le printemps* de Botticelli ou la sculpture de *David* de Michel-Ange. La protection des œuvres des maîtres italiens de la Renaissance semble prospérer puisque les musées ont bien souvent obtenu gain de cause devant les juridictions – la loi italienne comprenant des dispositions en leur faveur (*Codice dei beni culturali e del paesaggio*).

Une approche similaire s'est manifestée en France afin de protéger et de valoriser, sur un plan économique, l'image de certains domaines nationaux et monuments emblématiques du patrimoine ; le château de Chambord avait par exemple initié une action à la suite d'une campagne publicitaire du groupe Kronenbourg pour promouvoir la bière 1664. Depuis l'adoption de la loi française du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine, l'utilisation exclusivement commerciale de leur image est soumise à l'autorisation du gestionnaire et au versement, le cas échéant, d'une redevance.

Les motivations ayant gouverné ces démarches et l'instauration de ces régimes sont doubles. Il s'agit, d'une part, de vérifier que l'usage ne compromet pas le sens de l'œuvre et ne lui porte pas atteinte ; et d'autre part, lorsque l'usage est jugé conforme et respectueux, de requérir une contribution financière de la part de l'utilisateur.

Les voies juridiques étant parfois insuffisantes – notamment en France – pour les institutions ne disposant pas du statut de « domaine national », certaines d'entre elles ont décidé, en contrepied, d'engager elles-mêmes des démarches auprès d'entreprises afin de concevoir, avec ces dernières, des produits sous licence. Ces partenariats officiels, reposant sur un système de validation préalable, génèrent des associations d'images consenties par les musées et leur procurent des revenus additionnels.

Si la valorisation des marques muséales ne constitue pas, en soi, une pratique nouvelle, on observe une accélération du phénomène ces dernières années, en particulier depuis la crise COVID. En effet, cette crise sanitaire et économique sans précédent a entraîné la fermeture de nombreux musées, les privant ainsi de recettes de billetterie, lesquelles représentent souvent leur principale source de financement. Contraints par une impérieuse nécessité de diversifier leurs recettes, il leur faut désormais faire preuve d'inventivité et d'innovation pour repenser leurs modes de financement et renouveler leurs approches en matière de partenariats.

La question de la soutenabilité économique des musées s'est posée avec acuité ces cinq dernières années, poussant certains d'entre eux à faire le choix de se séparer d'œuvres de leurs collections. Durant la pandémie, le Brooklyn Museum a par exemple vendu douze tableaux aux enchères afin de financer, non pas l'acquisition d'autres œuvres permettant d'enrichir et de compléter ses collections, mais des frais de fonctionnement (en l'occurrence, des coûts de maintenance et de logistique). Radicale – et interdite dans certains États dont la France en raison du principe d'inaliénabilité des collections publiques – cette option du *deaccessionning* n'a pas été explorée par tous les musées, qui ont envisagé d'autres pistes.

Appelés, dans ce contexte inédit de tension économique, à développer davantage leurs revenus, les musées ont dû poursuivre leur travail de diversification des ressources propres. Aussi se sont-ils tournés, aux côtés des formes plus traditionnelles de financement – les subventions et fonds publics, la billetterie, le mécénat, la location d'espaces, la vente de produits dérivés, la valorisation des savoir-faire et de l'ingénierie patrimoniale (expositions clé-en-main, missions de conseil et formations) – vers la licence de marque, présentée comme



une solution complémentaire à ces méthodes plus répandues. Il semble donc intéressant d'étudier cet outil et d'analyser l'intérêt et les défis qu'il représente pour les musées, en se demandant notamment si tous peuvent s'en saisir ou s'il n'est réservé qu'à certains d'entre eux.

### **Aux origines de la licence de marque**

La licence de marque consiste en la possibilité, pour son titulaire, de la concéder à un tiers, moyennant le versement de *royalties*. Connue aussi sous le nom de *brand licensing*, la pratique naît aux États-Unis au début du xx<sup>e</sup> siècle : elle concerne à l'époque l'industrie du divertissement, les premières licences portant sur des personnages de *comics*. Souvrant au fur et à mesure à d'autres domaines tels que la mode, le sport, le cinéma, puis le milieu académique (universités) et le monde associatif (ONG et acteurs environnementaux), ce n'est que plus récemment, au début des années 2000, qu'elle a fait son entrée dans le secteur culturel et patrimonial, par essence plus réticent aux développements de nature commerciale.

Reposant généralement sur une marque à forte notoriété, la licence permet d'étendre l'univers premier de cette dernière afin de l'ouvrir à des éléments en partie éloignés de son cœur de métier. Ainsi, pour des marques de luxe proposant des vêtements de haute couture et de prêt-à-porter comme Christian Dior, qui a introduit la pratique en France dans les années 1950, l'extension s'est faite au profit de produits tels que des accessoires de mode (joaillerie, maroquinerie, lunetterie), du maquillage mais aussi des objets de décoration et des arts de la table.

Suivant le même modèle, les licences de marques culturelles ont d'abord émergé dans les pays anglo-saxons au sein de musées de grande envergure disposant d'une notoriété internationale : le V&A (Victoria & Albert Museum), pionnier en la matière, s'est par exemple associé à Twinings pour concevoir une gamme de thés ; le Van Gogh Museum avec Samsonite pour une ligne de bagagerie ; le Met (Metropolitan Museum) avec Ann Gish pour une collection de linge de maison. Les licences de marques culturelles s'appuient généralement sur les œuvres et fonds d'archives des musées ou leur architecture, lesquels servent ainsi d'inspiration pour concevoir de nouveaux produits.

Dans ce contexte, la licence de marque se définit comme la conclusion d'un accord entre un musée et un partenaire pour la création de produits « co-brandés ». Plus élaborés et dépassant l'approche purement touristique du produit-souvenir, les produits conçus dans ce cadre diffèrent des produits dérivés classiques sur lesquels est généralement simplement apposé le logo du musée, qui passe commande auprès d'un fournisseur, et qui sont ensuite vendus sur site. Revêtant les deux marques et relevant d'un travail de co-crédation, les produits sous licence sont commercialisés dans un circuit de distribution élargi qui dépasse le seul cadre du musée et comprend les canaux de vente du partenaire.

Dans le cadre d'une licence, une rencontre se fait entre deux marques, entre deux univers. L'un des enjeux est de veiller à ce que le mariage fonctionne. En dépit de l'antinomie des notions de « marque » et de « musée », formant de prime abord une union inattendue, leur rencontre s'est bien concrétisée et s'est particulièrement développée depuis la crise COVID.

### **« Marque » et « musée » : une union de prime abord inattendue**

On rappellera que, selon les termes de la définition adoptée en 2022 par l'ICOM, un musée se définit comme « une institution permanente, à but non lucratif et au service de la société, qui se consacre à la recherche, la collecte, la conservation, l'interprétation et l'exposition du patrimoine matériel et immatériel » (ICOM 2022). Un musée se caractérise donc notamment par sa dimension non lucrative. L'absence de recherche de profit ne signifie toutefois pas l'absence d'activités commerciales. Un musée est aussi une institution composée d'équipes et d'une gouvernance qui ont pour rôle d'en assurer l'équilibre budgétaire. « La recherche, la collecte, la conservation, l'interprétation et l'exposition du patrimoine » auprès du public ne peuvent se faire sans financement. Aussi la conduite d'activités de nature commerciale doit-elle se faire au bénéfice premier de ces missions.

Intervenant dans un contexte public (institutionnel et commercial), la marque, en tant que signe extérieur, constitue, pour sa part, un outil marketing destiné à distinguer, au sein d'une offre et d'un marché donnés, des produits ou services. Guidant le consommateur dans son choix, elle lui permet d'identifier tel produit ou tel service de ceux d'un concurrent. Elle a pour objet de fidéliser une clientèle au bénéfice de l'entreprise. Si « la construction d'une marque est depuis longtemps une stratégie commerciale essentielle pour l'entreprise, c'est aussi devenu une question importante pour le secteur culturel et les organisations à but non lucratif »

(UNESCO et ICOM 2006, p. 173). La marque, en tant que signe différenciateur et « médiateur essentiel entre les individus et leur environnement », a en effet étendu son emprise « pour toucher des entités aussi différentes que des artistes (Picasso, Ben Vautier), des designers (Philippe Starck), [...] des institutions (le MoMA, le Louvre, la Sorbonne) » (Heilbrunn 2022, p. 3).

Malgré l'antagonisme apparent des notions, la marque peut servir les intérêts d'une institution muséale. Ainsi que l'a établi Margot Wallace, qui a théorisé le concept de *museum branding*, la marque permet au musée de s'adresser de manière lisible et visible à l'ensemble de sa communauté, qu'il s'agisse des visiteurs, des donateurs, des adhérents, mais aussi des salariés, des chercheurs, des membres de sa gouvernance, des mécènes et des partenaires éducatifs (Wallace 2016, p. ix).

La licence de marque – objet du présent article – n'est pas sans soulever des interrogations. Si les gains générés au profit du musée contribuent à accroître ses finances, la pratique doit être exercée avec prudence et cohérence. Il convient en effet d'examiner les éventuels risques qui y sont associés, et, au fond, de s'intéresser tant aux opportunités qu'aux défis liés à ces partenariats.

On relèvera une certaine symétrie dans l'analyse des opportunités et des défis pour les musées nouant des accords de licence de marque : tant les gains que les éventuels écueils s'évaluent et s'apprécient en termes d'argent et en termes d'image.

### **Licences de marque : des opportunités à saisir pour les musées**

Deux principaux avantages ressortent de la pratique des licences de marque des musées : un avantage pécuniaire et un avantage communicationnel.

#### **Un outil au service du développement économique des musées**

Avant d'évoquer le développement des licences de marque se rapportant à la création de produits, il semble utile de mentionner que les premières grandes opérations de valorisation de marque ont porté sur la création même de musées, notamment à travers la mise en œuvre d'opérations de *naming* (nommage). En décembre 1991, la fondation Guggenheim a ainsi été la première à signer un accord global comprenant la création d'un musée à Bilbao (construit par l'architecte Frank Gehry, ouvert au public en 1997) et le prêt de son nom à son partenaire, le gouvernement basque espagnol. Cette opération globale de nommage et d'accompagnement dans la création du musée a créé un précédent ayant fait des émules et inspiré des montages pour partie similaires. L'accord du Louvre Abu Dhabi, signé en 2007 entre la France et les Émirats arabes unis, se compose, lui aussi, de plusieurs volets, dont des missions de conseil pour la création du musée, des prêts d'œuvres de plusieurs institutions françaises, et la mise en place d'une licence de marque portant sur le prêt du nom du Louvre au musée émirati. Consentie pour un montant forfaitaire de 400 millions d'euros sur une durée de trente ans (Article 15 de l'accord intergouvernemental signé entre la France et les Émirats Arabes Unis le 6 mars 2007), cette dernière a récemment été renouvelée pour être prolongée de dix années, moyennant le versement de 165 millions d'euros additionnels. Le Centre Pompidou a noué un accord de même nature avec des partenaires étrangers, telle que la ville de Malaga pour l'ouverture, en 2015, d'un musée éponyme : le Centre Pompidou Malaga, en Espagne. Si le musée français prête des œuvres de ses collections, il prête ainsi aussi son nom, en tant que marque, à son partenaire espagnol.

Si ces grands accords, exceptionnels par leur ampleur en ce qu'ils relèvent notamment d'une stratégie diplomatique entre États concernés, ne sont pas à confondre avec la création de produits sous licence de marques muséales, ils font aussi l'objet d'une valorisation économique via le versement d'une redevance des commanditaires auprès des musées.

Mise en œuvre pour des marques généralement notoires, la licence permet de générer des retombées sur le plan financier, en raison des *royalties* que le titulaire de la marque est susceptible de percevoir. De manière générale, les royalties se présentent sous forme de somme forfaitaire ou proportionnelle au chiffre d'affaires généré par le partenaire licencié – ainsi dans le cadre de développement de produits. Il est admis, dans cette seconde hypothèse, que les taux de redevance varient en moyenne entre 3 % et 10 %. Le montant dépend de la notoriété de la marque concédée. S'il est plus rare que ce taux dépasse les 10 %, cela n'est pour autant pas impossible (APIE, 2016). L'accord peut par ailleurs être assorti d'un minimum garanti, assurant au musée un minimum de revenus : une somme fixe qu'il touchera indépendamment du succès commercial du produit. Par les revenus qu'elle est susceptible de générer, la stratégie de la marque s'inscrit dans la politique de dévelop-



Fig. 1. Cachet de Chambord. © Domaine national de Chambord

pement économique du musée et ses actions de levée de fonds. Sur un plan organisationnel, il est fréquent que les équipes en charge de ces questions s'occupent des partenariats de mécénat et de parrainage.

Coutumier de la pratique pour laquelle il a reçu plusieurs distinctions, le V&A dégage des revenus relativement importants de son programme de *brand licensing*, correspondant à un chiffre d'affaires annuel de 1,6 millions de livres en moyenne. Présent dans plusieurs pays du monde, en Europe, en Amérique du Nord et en Asie, il dispose d'un réseau de 95 licenciés, commercialisant des produits sous licence de sa marque, conçus à partir de ses collections.

Si le musée londonien exerce le *brand licensing* depuis une vingtaine d'années, d'autres musées s'y sont mis plus récemment : une intensification de ces partenariats de marque s'observe en effet depuis la pandémie de COVID-19.

Sur le plan financier, les résultats attestent d'une progression pour certains établissements. Le château de Versailles a généré 386 000 euros de recettes en 2022, contre 155 000 euros en 2020 (Château de Versailles 2020 ; 2022). De même, le musée d'Orsay a vu croître ses recettes de licences de marque, évoluant sur les années 2021 et 2022 de 72 000 euros à 250 000 euros (Musée d'Orsay et de l'Orangerie 2020 ; 2021 ; 2022).

De son côté, le Louvre a vu son chiffre d'affaires augmenter entre 2019 et 2020, passant, au titre de l'exploitation de la marque, de 2,7 millions d'euros à 4,7 millions d'euros (Musée du Louvre 2020). Mis en corrélation avec le budget général de l'établissement, ces montants représentent respectivement 1,2 % pour l'année 2019 (compte financier de 221,6 millions d'euros) et 2,2 % pour l'année 2020 (compte financier de 215,1 millions d'euros). Parmi les ressources propres du musée, la valorisation de la marque se situe en dessous des recettes de mécénat et de parrainage financier (8,47 millions d'euros en 2019 et 8,09 millions d'euros en 2020). Il arrive qu'elle dépasse celles correspondant aux locations payantes d'espaces, comme en 2020, année de la pandémie de COVID-19, durant laquelle le musée fut partiellement fermé (4,03 millions d'euros en 2019 et 2,17 millions d'euros en 2020) (Musée du Louvre 2020). Dans ce contexte, la marque a été qualifiée de ressource résiliente (Ministère de la culture 2021).

En 2024, les recettes de licence de marque de l'Opéra national de Paris se sont élevées à 1 million d'euros. Eric Grebille, adjoint au directeur du développement et du mécénat, retenait que sur un budget global annuel de 250 millions d'euros, cette somme n'est pas négligeable. Il ajoutait qu'elle était intégralement versée pour la programmation artistique.

Si les premiers résultats montrent une augmentation des recettes de marque, ce constat méritera d'être vérifié sur plusieurs années, afin de percevoir l'apport des licences au regard du budget général des musées et de saisir la part qu'il représente parmi les différentes ressources propres.

Au-delà des potentiels gains financiers pour les musées, la question de l'affectation des recettes perçues à travers ce mécanisme est essentielle ; en particulier au regard du rôle des musées. L'affectation doit permettre de garantir la bonne articulation de leurs activités commerciales et de recherche de fonds avec leurs missions de conservation des œuvres et d'accueil des publics. Il semble en effet fondamental que les fonds récoltés servent les missions premières des musées et « ne soient utilisés que pour le partage et la conservation du patrimoine »



Fig. 2. Collaboration entre Perfect Diary et le Metropolitan museum of art. © Perfect Diary

(propos de l'ICOM se prononçant, en 2007, sur la licence de marque du Louvre Abu Dhabi, Launay 2007).

Le fléchage des fonds est parfois mis en avant par certaines institutions qui rappellent qu'ils servent à financer leurs missions d'intérêt général. Pour exemple, l'Établissement public national du Mont Saint-Michel fait apposer la mention « Votre achat contribue à l'entretien et à la préservation du Mont Saint-Michel » sur les produits réalisés dans le cadre de licence de marque. De même, le château de Chambord indique que l'achat de ses produits contribue à la renaissance du monument (Fig. 1.).

Directrice du département Licensing du V&A, Lauren Sizeland rappelle, quant à elle : « tous les bénéfices des *royalties* sont réinvestis dans le musée, pour nous aider à prendre soin de nos collections » [traduit de l'anglais par les éditeurs] (entretien de l'autrice avec Lauren Sizeland 2019).

### Un outil au service du rayonnement des musées

Si l'argument économique séduit, il semble qu'un autre convainc : la capacité de la licence à faire rayonner la marque muséale en la mettant en lumière sur des territoires nouveaux et auprès d'un public élargi. La licence de marque est fréquemment présentée comme un moyen de s'adresser à des publics ne venant pas spontanément au musée, ou bien de diffuser les œuvres auprès de publics géographiquement éloignés. Adel Ziane, ancien directeur des relations extérieures du musée du Louvre, y voit « un vrai moyen de toucher d'autres publics, en les intéressant [aux] collections permanentes » (cité dans Hasquenoph 2020).

Selon Craig Bendle, responsable du programme de licence du British Museum, « l'octroi de licences est un moyen innovant de faire connaître notre collection à de nouveaux publics à l'échelle mondiale » [traduit de l'anglais par les éditeurs] (Licensing International 2023, n. page). De même, son homologue américain, Josh Romm, responsable des licences et des partenariats mondiaux du Met, appréhende la licence de marque comme « un outil de démocratisation culturelle », permettant à l'institution d'étendre son rayonnement (Drzewinski 2023, n. page). Certains auteurs s'accordent pour considérer qu'elle serait ainsi un vecteur de démocratisation, rendant les collections accessibles sous un autre biais : « les musées peuvent octroyer des licences sur la marque [...] qu'ils détiennent, ce qui leur permet d'obtenir des revenus tout en augmentant la diffusion des connaissances » [traduit de l'anglais par les éditeurs] (Palfrey 2011, p. 26).

Les produits conçus sous licence dépassent la figure du visiteur de musée pour s'adresser de manière plus générale au client et consommateur. Se distinguant des produits dérivés conventionnels, ils permettent « de toucher une clientèle moins touristique en quête de produits de qualité et porteurs d'imaginaire » (Marianne Lesimple, ancienne directrice commerciale de la RMNGP [réunion des musées nationaux et du Grand palais], Azimi 2021, n. page).

Les circuits de vente des partenaires licenciés se trouvant hors des murs des musées, l'accès aux œuvres se fait donc via des réseaux extra-muséaux. Pour véritablement quantifier ce phénomène de « démocratisation », supposant un accès facilité aux œuvres, il serait possible par exemple d'analyser le parcours des acheteurs de



ces produits sous licence, et d'observer si ces achats les conduisent à se rendre dans des musées. Il s'agirait, au fond, d'examiner le processus de conversion du consommateur en visiteur. Qualifier les différents publics consommant ces produits pourrait également être utile : s'agit-il par exemple de personnes éloignées de la culture ? Les marques partenaires s'adressent-elles à des publics plus ou moins jeunes, etc. ? En ce sens, Lisa Silverman Meyers, ancienne directrice du département Licensing du Met, explique la méthodologie employée dans le cadre des partenariats de licence du musée : « Tout ce que je fais s'inscrit toujours dans le cadre d'une réflexion sur la manière de raconter une histoire et de toucher des personnes qui n'ont peut-être pas l'occasion de venir au musée ou qui pensent que le musée n'est pas fait pour elles » [traduit de l'anglais par les éditeurs] (Licensing International 2020, n. page).

La licence contribue à développer l'image du musée : dès lors que la marque s'exporte par la mise en place de partenariats internationaux, elle gagne *de facto* en visibilité. Outre le fait de toucher de nouveaux publics, la licence permet de faire connaître l'institution et ses collections sur de nouveaux territoires. Un en particulier est prisé des principaux musées nord-américains et européens : la Chine. Il apparaît en effet que certains produits sont parfois conçus pour le seul marché chinois. Le British Museum et le Met se sont par exemple associés à la marque chinoise Perfect Diary pour créer une ligne de maquillage. On apprend d'ailleurs que la boutique TMall du British Museum reçoit en moyenne 20 millions de visiteurs par an, « soit quatre fois plus que le nombre de visiteurs du musée lui-même » (Chen 2022). De même, le Louvre et le château de Versailles ont chacun collaboré avec le groupe L'Oréal pour proposer des gammes de soins ou de maquillage destinés à être vendus en Chine.

### **Licences de marque : des défis à relever pour les musées**

Deux défis peuvent apparaître dans le développement des licences de marque muséale : un défi pécuniaire et un défi en termes d'image.

#### **Un défi d'ordre économique**

La licence est un contrat qui repose sur l'existence juridique d'une marque, en tant que droit de propriété intellectuelle. Avant d'envisager le déploiement économique de la marque et de bénéficier des fruits qu'elle est susceptible de procurer en étant exploitée, elle doit d'abord être enregistrée. L'objet d'un contrat de marque porte sur cette exploitation ; et l'obligation du musée, en tant que concédant, est de disposer d'un titre valable. Un musée doit donc engager une démarche de dépôt – et de renouvellement, car la durée de vie juridique d'une marque est de dix ans – auprès des offices habilités.

Or, selon le projet d'exploitation commerciale de la marque, le dépôt variera et sera plus ou moins complexe et, le cas échéant, plus ou moins onéreux. Toute marque doit être déposée selon un éventail de classes de produits et de services. Parmi les 45 classes existantes (classification internationale de Nice, OMPI), le musée sélectionne celles les plus pertinentes au regard de son projet. S'il envisage par exemple de nouer des licences pour développer des parfums et cosmétiques, il devra alors viser la classe 3 ; de même, la classe 14 pour des montres et bijoux ; ou encore la classe 25 pour les produits d'habillement. Naturellement, plus le nombre de classes est important, plus la taxe l'est en retour. Par exemple, en France, le dépôt de marque auprès de l'INPI (Institut national de la propriété industrielle) est de 190 euros pour une classe, à quoi s'ajoute 40 euros par classe supplémentaire.

Par ailleurs, outre la question des classes de produits et services se pose celle des territoires. À l'exception de certains titres valant pour des zones géographiques étendues (marques de l'Union européenne notamment), la marque existe dans le pays où elle est enregistrée. Cela implique qu'en présence d'un projet d'exploitation internationale, la marque soit déposée dans chaque pays concerné. Les tarifs varient selon les États. Là encore, plus les territoires sont nombreux, plus les dépenses de marque à assumer par le musée sont élevées. Il convient donc d'estimer autant que possible, en amont, les coûts liés aux différents dépôts dans le cadre de partenariats nationaux ou internationaux, afin d'assurer le succès du musée.

Outre cette procédure juridique liée aux démarches de dépôt de marque, un risque distinct d'ordre économique a été soulevé en France à propos de l'accord concernant le Louvre Abu Dhabi. L'exécution du contrat a donné lieu à des interrogations de la Cour des comptes.

Signé le 6 mars 2007, le traité avec les Émirats arabes unis préserve l'usage de la dénomination « Louvre »,



soumettant toute utilisation du nom à l'autorisation expresse et préalable du musée français (Article 14). Les conditions de mise en œuvre de cet accord ont ensuite été précisées dans des contrats d'application. Le contrat de licence de marque conclu le 5 avril 2007, puis le contrat d'exécution de ce dernier, signé le 8 novembre 2018, rappellent ce principe d'approbation préalable. Ils établissent, en outre, le montant de la redevance à verser au musée du Louvre : 8 % des sommes brutes encaissées pour l'exploitation directe de la part du Louvre Abu Dhabi ; et 16 % dans l'hypothèse de sous-licences que le musée émirati concéderait à des tiers.

La Cour des comptes s'est intéressée à l'opération conduite en 2017, peu de temps avant l'inauguration du musée, entre le Louvre Abu Dhabi et l'entreprise émirienne Etihad. Il est apparu que le musée avait associé son image à celle de la compagnie aérienne à travers l'apposition du logo du Louvre Abu Dhabi sur des avions, sans prévenir l'institution parisienne, manquant ainsi à son obligation d'obtention préalable du consentement du musée du Louvre pour tout usage du nom « Louvre ». S'est aussi posée, aux yeux des magistrats financiers, la question de la « nature exacte de ce partenariat » engagé par le Louvre Abu Dhabi. Si ce dernier expliquait qu'il s'agissait d'une opération promotionnelle de son fait (commande d'une campagne d'achat publicitaire auprès de la compagnie aérienne), la Cour s'est interrogée sur sa qualification : « simple opération publicitaire commanditée et financée par le musée d'Abu Dhabi pour sa promotion » ou bien « partenariat de marque assorti de contreparties au bénéfice du Louvre Abu Dhabi et ayant des retombées positives pour son partenaire » ? Dans cette seconde hypothèse, l'opération aurait alors été assimilable à une exploitation de la marque et aurait supposé, d'une part, la délivrance d'une autorisation du Louvre, et d'autre part, le versement d'une redevance (en tant que sous-licence de marque). Relevant un « défaut d'exigence » dans l'application de l'accord, la Cour avait appelé à plus de vigilance à l'avenir (Cour des comptes 2019, p. 80). Les musées doivent se montrer vigilants tant dans la négociation des accords que dans l'exécution de ces derniers. Cette vigilance s'apprécie aussi en termes d'association d'images.

### Un défi d'ordre réputationnel

Tout partenariat suppose une association d'images entre un musée et l'entreprise partenaire. Il importe que cette association reste positive pour le musée et ne vienne pas porter atteinte à son image en tant qu'institution, ni à celle de ses collections.

Comme en matière de mécénat, il convient de s'assurer de la solvabilité mais aussi de la respectabilité du partenaire. En ce sens, le choix des partenaires apparaît crucial.

La plupart des musées disposent de chartes éthiques exposant ces enjeux essentiels. Par exemple, le Rijksmuseum indique dans son document *Policy on Entering Partnerships and Accepting Donations* que le musée s'engage à veiller au respect de sa propre image, et ce faisant, de sa réputation, avant de conclure un partenariat, pour éviter que ce dernier ne lui porte atteinte (Principe n° 5). Ces dispositions déontologiques doivent guider le musée lorsqu'il décide de contracter avec telle personne morale ou physique. De manière similaire, le musée d'Orsay comporte une mention sur le respect de l'image (Article 16 de sa charte) : « L'EPMO [l'Établissement public du musée d'Orsay] s'engage à ne pas s'associer avec une entreprise, une fondation ou un particulier susceptible de nuire à son image. L'EPMO veille à ce que l'utilisation de son nom par les entreprises et fondations, dans le cadre de leur politique de communication, ne porte pas atteinte à son image ou sa réputation » (Musée d'Orsay et de l'Orangerie 2020).

Le British Museum (2020, p. 2) pose, pour sa part, le principe selon lequel :

Les administrateurs doivent prendre en compte des éléments intangibles, tels que la réputation du musée (à la fois auprès du grand public et dans le monde des musées) et l'impact sur le personnel, les autres sponsors et les visiteurs, ainsi que des éléments tangibles, tels que les objets, les installations et les dotations [...]. Les éléments intangibles doivent être mesurés avec soin, les avantages économiques de l'acceptation du don étant évalués par rapport au coût potentiel des risques pour la réputation, et la décision prise doit être celle qui permet le mieux au BM de remplir ses obligations statutaires).

Il établit une liste de situations dans lesquelles l'institution peut refuser de recevoir un don :

Le British Museum examine chaque don ou financement en fonction de ses mérites. Il n'est pas

possible pour le musée d'accepter un don ou un financement si :

1. Il serait illégal de l'accepter, ou son acceptation pourrait donner lieu à une inférence de complicité avec des activités illégales.
2. Il existe un risque important que l'acceptation porte préjudice au musée et que ce préjudice soit disproportionné par rapport à la contrepartie que le musée tirera de l'acceptation du don ou du parrainage.
3. Les conditions liées à l'acceptation du don ou du parrainage surpassent sa valeur pour le musée.
4. L'identité du donateur est réellement inconnue. Hormis les dons de faible valeur collectés dans les urnes du musée, l'identité d'un donateur qui préfère rester anonyme doit être connue du président et des administrateurs, du groupe de direction, du directeur du développement, du responsable des opérations de développement et de la réglementation et, le cas échéant, du comité d'audit.
5. Il existe un risque avéré qu'un donateur ou un sponsor ne soit pas en mesure d'honorer le don en tout ou en partie. (Ibid., p. 2)

Les musées ne disposant pas d'outils éthiques *ad hoc* peuvent se tourner vers le *Code de déontologie de l'ICOM pour les musées* et se référer en particulier aux *Normes sur la levée de fonds* développées par le comité ETHCOM. Il y est rappelé, dans un premier temps, que les musées « doivent favoriser l'accroissement et la gestion de l'aide financière, qu'elle provienne de personnes ou d'entités, comme des entreprises, d'une manière qui soit en adéquation avec leur mission et leurs valeurs » (ICOM ETHCOM 2020, p. 2). Il est ensuite précisé, dans un second temps, qu'ils « doivent déterminer s'il convient d'exclure certaines entreprises ou certains types d'entreprises en raison des produits et services qu'elles commercialisent, en tenant compte des caractéristiques, des valeurs et des comportements associés à ces produits et services » (Ibid., p. 3).

Tout en s'appuyant sur ces principes éthiques, les musées peuvent aller plus loin en définissant des lignes directrices relatives au choix des partenaires de marque et des produits co-crés. L'établissement de tels critères permet, par exemple, de circonscrire les licences à certains types de partenaires et produits. On imagine *a priori* difficilement le déploiement de licences de marques muséales pour la création de produits tabagiques ou pharmaceutiques.

Le choix des partenaires et celui des produits importent tout autant. Toute extension de la marque à travers le développement de nouveaux produits doit se faire en cohérence avec l'univers et les valeurs du musée. L'étendre tous azimuts risquerait de provoquer la dilution de la marque et conduirait à la dévaluer, voire à la dévoyer. Warin et Tübiana (2003, p. 5) évoquent le risque d'incompatibilité entre certains produits et l'image de la marque. Il convient d'appliquer un principe de congruence dans la mise en œuvre de ces partenariats, en questionnant le sens que revêt l'association avec le musée, son histoire et ses collections.

Certaines institutions font le choix de nouer des partenariats avec des entreprises reconnues pour leurs savoir-faire, tissant ainsi des liens fondés autour d'une dimension patrimoniale partagée. Par exemple, le château de Versailles, l'Opéra national de Paris et la Comédie française mettent en avant les métiers d'art dans le cadre de leurs collaborations de marque. Cette dernière a conçu une gamme de vêtements avec Saint James, société née en 1889 et labellisée « entreprise du patrimoine vivant » (label distinguant les entreprises françaises possédant un savoir-faire artisanal et industriel d'excellence).

S'agissant des produits en eux-mêmes se pose également la question de leurs conditions de fabrication : leur origine, leur provenance, leurs modes d'élaboration, leurs compositions (matières premières, locales ou non), leur acheminement... Ces enjeux sociaux et environnementaux sont pris en considération par certains musées dans l'élaboration de leur programme de licence.

Par exemple, le Mucem (Marseille, France) marque sa préférence pour des collaborations avec des partenaires locaux. Adrien Joly, ancien directeur du développement, indiquait en ce sens favoriser des partenariats avec des entreprises *made in France* et si possible liées à la Méditerranée (Azimi 2021). Le musée a ainsi noué une licence avec La Compagnie de Provence pour développer une gamme de bougies et savons. Dans le même sens, le Palais Galliera a noué un partenariat avec la marque de lunettes Ahlem pour créer un modèle inspiré de l'architecture du musée, dont les montures sont fabriquées en France.



Fig. 3. Collaboration Finisterre x National History Museum. © Finisterre

Dans une même logique, les acteurs du secteur environnemental établissent des grilles de critères, parfois fondés sur des labels existants. L'organisation WWF, qui défend la préservation de la biodiversité dans le monde, favorise la création de produits suivant les normes établies par des labels tels que AB, l'écolabel européen ou FSC (*Forest Stewardship Council*), référentiel mondial de gestion forestière responsable. Les produits « co-brandés » doivent relever d'une démarche d'écoconception, respecter l'environnement et avoir un impact réduit. L'un des prérequis pour choisir les partenaires de marque consiste à « analyser l'ensemble du cycle de vie du produit aussi bien sur le plan des matériaux qui le constituent, de sa production, du transport, de son usage, de sa fin de vie » (Muriel Kopelianskis, ancienne responsable des partenariats, citée dans Watin-Augouard 2012, p. 68). Le WWF dispose par ailleurs d'une liste noire, comprenant des entreprises avec lesquelles l'ONG décide de ne pas collaborer. Y figurent des sociétés relevant des secteurs pétroliers, nucléaires, de l'armement, du tabac ou encore de l'alcool.

Certains musées se sont distingués par leurs partenariats de marque et la co-crédation de produits responsables sur le plan environnemental. En 2023, le Natural History Museum de Londres a été l'un des finalistes du *Lifestyle Licensing Awards* dans la catégorie durabilité, pour la collection de vêtements durables baptisée *The Resilience of Nature* conçue avec la marque britannique Finisterre et inspirée de motifs naturalistes des œuvres de ses collections. Le Van Gogh Museum (Pays-Bas) a remporté le prix en 2024, dans le cadre de sa collaboration avec Cariuma, une marque brésilienne écoresponsable fabriquant des baskets à partir de matières premières naturelles et s'engageant à planter un arbre au Brésil pour tout achat.

L'instauration de critères et l'adoption d'une démarche éthique sont autant d'outils permettant d'éviter des associations d'images hasardeuses, voire néfastes pour le musée. Stephen Weil (2002, p. 47) explique en ce sens que « tout musée doit avant tout évaluer le coût potentiel de telles activités, pas uniquement d'un point de vue pécuniaire, mais aussi par rapport à son mandat et à sa mission d'origine ». Il est certain que le choix des partenaires et des produits sous licence revêt un intérêt majeur pour le musée, lequel doit veiller à ce que ces partenariats ne compromettent pas la conduite de ses missions premières, dirigées vers les collections et les publics.

Si la licence de marque a fait l'objet d'un fort déploiement ces récentes années, elle relève de démarches qui restent encore empiriques. Dans un contexte post-COVID, les musées innovent afin de rester viables sur le plan financier. Il sera intéressant d'évaluer à l'avenir l'efficacité de cette innovation et son impact lorsque mise au service des missions des musées. L'analyse des données financières, *a minima* à moyen terme, permettra de mesurer l'apport de cette pratique, tenant compte du fait que cette économie du *brand licensing* semble réservée aux musées « superstar », pour reprendre l'expression de Bruno Frey (1998). On retiendra néanmoins que les licences constituent une source susceptible d'abonder les recettes propres des institutions d'envergure

internationale. Sans s'y substituer, elles apportent un complément à celles déjà existantes.



On conclura ces propos en citant Rina Elster Pantalony (2013, p. 8), autrice du guide de *Gestion de la propriété intellectuelle à l'intention des musées* publié par l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI). Si elle explique que les musées sont invités à considérer la propriété intellectuelle comme un atout, en particulier la marque, en vertu des nombreuses opportunités commerciales qu'elle offre, il leur est dans le même temps recommandé de garder à l'esprit leur raison d'être : « Les musées peuvent bénéficier du recensement de leurs actifs de propriété intellectuelle et de leur exploitation, pour autant qu'ils ne perdent pas de vue, dans leurs activités, qu'ils ont une mission axée sur la connaissance et la sensibilisation du public. »

La traduction anglaise de cet article est disponible sur le site de Routledge : <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13500775.2024.2473200>

Les membres de l'ICOM peuvent accéder gratuitement à l'article via leur espace membre. Pour plus d'informations, veuillez contacter [publications@icom.museum](mailto:publications@icom.museum)



## Références

- Anger, C. 2021. [En ligne]. 'L'expansion internationale des musées: entre diffusion du *soft power* et valorisation économique du patrimoine culturel', *Les Enjeux de l'information et de la communication*, No. 3A, pp. 13-27. Disponible sur : <<https://shs.cairn.info/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2021-S1-page-13?lang=fr>> [Consulté le 10 janvier 2025].
- APIE (Agence du patrimoine immatériel de l'État). 2016. [En ligne]. 'Ressources de l'immatériel : Cahier pratique'. Disponible sur : <[https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/apie/marques/publications/Developper\\_produits\\_derives.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/apie/marques/publications/Developper_produits_derives.pdf)> [Consulté le 25 octobre 2024].
- Azimi, R. 2021. [En ligne]. 'Le mariage des musées et des marques, une tendance qui s'amplifie depuis trois ans', *Le Monde*, 9 February 2021. Disponible sur : <[https://www.lemonde.fr/economie/article/2021/02/09/le-mariage-des-musees-et-des-marques-une-tendance-qui-s-amplifie-depuis-trois-ans\\_6069321\\_3234.html#:~:text=Arts-,Le%20mariage%20des%20musées%20et%20des%20marques%2C%20une%20tendance%20qui,de%20leur%20cœur%20de%20métier](https://www.lemonde.fr/economie/article/2021/02/09/le-mariage-des-musees-et-des-marques-une-tendance-qui-s-amplifie-depuis-trois-ans_6069321_3234.html#:~:text=Arts-,Le%20mariage%20des%20musées%20et%20des%20marques%2C%20une%20tendance%20qui,de%20leur%20cœur%20de%20métier)> [Consulté le 10 janvier 2025].
- British Museum. 2020. [En ligne]. 'British Museum Acceptance of Donations and Sponsorship Policy'. Disponible sur : <<https://www.britishmuseum.org/sites/default/files/2020-04/Acceptance%20of%20Donations%20and%20Sponsorship%20Policy%20approved%2019%20March%202020.pdf>> [Consulté le 14 janvier 2025 ].
- Château de Versailles. 2020. [En ligne]. 'Rapport annuel d'activité. 2020'. Disponible sur : <[https://www.chateauversailles.fr/sites/default/files/chateau\\_de\\_versailles\\_rapport\\_dactivite\\_2020.pdf](https://www.chateauversailles.fr/sites/default/files/chateau_de_versailles_rapport_dactivite_2020.pdf)> [Consulté le 4 mai 2024].
- Château de Versailles. 2022. [En ligne]. 'Rapport annuel d'activité. 2022'. Disponible sur : <<https://www.chateauversailles.fr/sites/default/files/versailles-ra2022-270723.pdf>> [Consulté le 4 mai 2024].
- Chen, A. 2022. [En ligne]. 'Art Galleries and Museums: The Final Frontier of Brand Licensing', *Campaign Asia-Pacific*, 2 November 2022. Disponible sur : <<https://www.campaignasia.com/article/art-galleries-and-museums-the-final-frontier-of-brand-licensing/482043>> [Consulté le 4 mai 2024].
- Cour des comptes. 2019. [En ligne]. 'La valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles: le cas des musées nationaux'. Disponible sur : <<https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2023-10/20190612-rapport-valorisation-ingenierie-marques-culturelles.pdf>> [Consulté le 4 mai 2024].
- Drzewinski, C. 2023. [En ligne]. 'Museums and brands, a marriage made in heaven?', ETX RevoluSOUND (syndicated AFP article). Disponible sur : <[https://dailyup.etxstudio.com/articles/rn/en/news\\_1g4vRQJ0/art/museums-and-brands-a-marriage-made-in-heaven](https://dailyup.etxstudio.com/articles/rn/en/news_1g4vRQJ0/art/museums-and-brands-a-marriage-made-in-heaven)> [Consulté le 6 décembre 2024].
- Frey, B. S. 1998. 'Superstar museums: An economic analysis', *Journal of Cultural Economics* (Springer Nature), Vol. 22, Nos. 2/3, Special Issue on the Economics of Museums, pp. 113-125.
- Hasquenoph, B. 2020. 'Le co-branding, nouveau filon des musées', *Le Quotidien de l'art*, No. 1892, p. 20 February 2020.
- Heilbrunn, B. 2022. *La Marque*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Hugounenq, S. 2020. [En ligne]. 'Les marques culturelles, l'enjeu des années 2020?', *Le Quotidien de l'art*, No. 1892, 20 February 2020. Disponible sur : <<https://www.lequotidiendelart.com/articles/17173-les-marques-culturelles-l-enjeu-des-années-2020.html>> [Consulté le 10 janvier 2025].



ICOM. 2017. *Code de déontologie pour les musées*. Paris : ICOM.

ICOM. 2022. [En ligne]. Définition du musée. Disponible sur : <<https://icom.museum/fr/ressources/normes-et-lignes-directrices/definition-du-musee/>> [Consulté le 4 mai 2024].

ICOM ETHCOM. 2020. [En ligne]. *Normes sur la levée de fonds*. Disponible sur : <[https://icom.museum/wp-content/uploads/2022/03/Fundraising-Standards\\_FR.pdf](https://icom.museum/wp-content/uploads/2022/03/Fundraising-Standards_FR.pdf)> [Consulté le 4 mai 2024].

Interview avec Lauren Sizeland. 2019. [Réunion en présentiel lors de l'événement Brand Licensing Europe à Londres].

Launet, E. 2007. 'Des collections d'art pour l'humanité: le Conseil international des musées défendra le concept de "patrimoine universel"', *Libération*, 16 janvier 2007.

Licensing International. 2020. [En ligne]. 'Museums Exhibit Stepped Up Licensing Plans', *Licensing International*, 2 November 2020. Disponible sur : <<https://licensinginternational.org/news/museums-exhibit-stepped-up-licensing-plans/>> [Consulté le 4 mai 2024].

Licensing International. 2023. [En ligne]. 'Museums Exhibit Growing Interest in Licensing', *Licensing International*, 1 November 2023. Disponible sur : <<https://licensinginternational.org/news/museums-exhibit-growing-interest-in-licensing/>> [Consulté le 6 décembre 2024].

Musée du Louvre. 2020. [En ligne]. 'Rapport d'activité 2020'. Disponible sur : <<https://mini-site.louvre.fr/trimestriel/2021/RA2020/155/>> [Consulté le 4 mai 2024].

Loveday, S. 2019. [En ligne]. 'How V&A is soaring in international markets', *Licensing Source*, 26 July 2019. Disponible sur : <<https://www.licensingsource.net/indepth/how-va-is-soaring-in-international-markets/>> [Consulté le 4 mai 2024].

Ministère de la culture. 2021. [En ligne]. 'Table ronde: Marque culturelle et diversification des ressources', Forum 'Entreprendre dans la culture', 28-30 September 2021. Disponible sur : <<https://forumentreprendre-culture.culture.gouv.fr/retransmissions-des-editions-precedentes/retransmissions-2021/mercredi-29-septembre-2021/29-09-15h15-marque-culturelle-et-diversification-des-ressources>> [Consulté le 4 mai 2024].

Musée d'Orsay et de l'Orangerie. 2020. [En ligne]. 'Charter on sponsorship and other relations with companies, individuals or foundations', October 2020. Disponible sur : <<https://www.epmo-musees.fr/sites/default/files/2024-02/Charte%20du%20me%CC%81ce%CC%81nat%20EPMOO.pdf>> [Consulté le 4 mai 2024].

Musée d'Orsay et de l'Orangerie. 2021. [En ligne]. 'Rapport d'activité 2021'. Disponible sur : <<https://www.epmo-musees.fr/fr/etablissement/rapports-activite>> [Consulté le 4 mai 2024].

Musée d'Orsay et de l'Orangerie. 2022. [En ligne]. 'Rapport d'activité 2022'. Disponible sur : <<https://www.epmo-musees.fr/fr/etablissement/rapports-activite>> [Consulté le 4 mai 2024].

MUSEVA Conference. 2024. [En ligne]. *Cultural branding strategies and diversification of resources*. Roundtable, Paris, 19 November 2024. Disponible sur : <<https://meetings.museva.fr/conferences/strategie-de-marque-culturelle-et-diversification-des-ressources/>> [Consulté le 14 janvier 2025].

Ottavi, M. 2022. 'Les musées gagnés par l'art de la "collab"', *Libération*, 22 octobre 2022.

Palfrey, J. 2011. *Intellectual Property Strategy*. Cambridge, MA: The MIT Press.

Pantalony, R. E. 2013. *Managing Intellectual Property for Museums*. Geneva: WIPO.

- Rochelandet, F. et Mairesse, F. 2015. *Économie des arts et de la culture*. Paris : Armand Colin.
- UNESCO et ICOM. 2006. *Running a Museum: A Practical Handbook*. Paris : UNESCO et ICOM.
- Vazzoler, M. 2021. 'Co-branding et stratégie de marque: où en sont les musées?', *Le Quotidien de l'art*, hors-série, 25 octobre 2021.
- Wallace, M. A. 2016. *Museum Branding. How to Create and Maintain Image, Loyalty, and Support*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.
- Warin, G. and Tubiana, A. 2003. *Marques sous licence*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Watin-Augouard, J. 2012. [En ligne]. 'WWF, une marque partenaire', *La Revue des marques*, No. 80, octobre 2012, pp. 68-71. Disponible sur : <<https://la-revue-des-marques.fr/documents/gratuit/80/pdf/wwf-une-marque-partenaire.pdf>> [Consulté le 4 mai 2024].
- Weil, S. 2002. *Making Museums Matter*. Washington, DC : Smithsonian Books.