

Transfigurer des sites culturels et touristiques

par

■ **Kléber Rossillon** ■

Fondateur et directeur culturel de Kléber Rossillon

En bref

Ici, un château à l'abandon servant de carrière de pierres, là, un autre, envahi par la végétation. L'un et l'autre ont aujourd'hui trois étoiles au *Guide Michelin* et accueillent plus de 200 000 visiteurs par an. Ces transfigurations sont le fait de Kléber Rossillon, opérateur de douze lieux aussi variés que le château de Castelnaud, les jardins suspendus de Marqueyssac, les grottes préhistoriques Cosquer et Chauvet ou le train de l'Ardèche. L'entreprise éponyme a développé un savoir-faire dans la conception de parcours de visite, reposant sur une attention constante à l'émotion, aux flux et aux temps de la visite, et sur des partis pris comme la quête de l'exceptionnel ou la volonté de partager des découvertes à partir d'éléments visuels. Les développements de l'entreprise sont nourris par une créativité constante dans la mise en valeur du potentiel de sites, qui peut la conduire à, par exemple, reconstituer des machines de guerre du Moyen Âge pour permettre au public d'appréhender un château fort.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • Groupe CHD • GRTgaz • IdVectoR² • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • RATP • Université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation

C'est à la faveur d'une expérience personnelle, la restauration d'une vieille demeure familiale, que je me suis passionné pour la mise en valeur touristique du patrimoine, au point d'en faire mon métier – bien loin de mes fonctions officielles d'ingénieur aéronautique! J'y ai découvert que l'innovation n'était pas l'apanage de la technologie de pointe – je participais alors au programme Ariane –, mais qu'elle pouvait aussi naître d'un regard original porté sur des pierres, des jardins et des œuvres du passé, et sur l'histoire qu'ils transmettent.

D'un goût pour le patrimoine à une expertise

Tout a commencé en Dordogne, au château de Castelnaud, ruine que mes parents avaient acquise en 1966 et qu'ils m'ont léguée quand j'avais une vingtaine d'années, en me donnant les moyens d'en poursuivre la rénovation. Ils avaient décelé mon goût pour le patrimoine et pour les travaux de restauration. Je me suis donc trouvé en charge de ce monument, tout en continuant à travailler pour le programme Ariane 3. Après le premier lancement de la fusée, en 1984, j'ai pu consacrer davantage de temps au château, avec l'intention d'y recevoir du public et d'en éclairer le contexte historique. Avec l'aide de spécialistes, j'y ai créé un musée de la guerre au Moyen Âge, qui explique le caractère défensif de l'édifice. Le lieu a ouvert en 1985 en étant géré par une association. Il a connu une bonne fréquentation dès ses débuts, employant plus d'une vingtaine de salariés l'été. Dix ans plus tard, j'ai acheté une propriété, Marqueyssac, qui faisait face au château et qui me semblait pouvoir intéresser des visiteurs. J'ai alors créé une société pour gérer les deux lieux et en ai fait mon activité principale.

L'expérience acquise à Castelnaud et à Marqueyssac m'a convaincu que le savoir-faire que mes équipes et moi-même développons en propre pouvait être partagé et profiter à des collectivités locales et à des propriétaires. C'est ainsi que nous avons pris la charge d'un autre site en Dordogne, le château de Commarque, après quoi nous avons remporté un appel d'offres de l'Institut de France pour valoriser le château de Langeais.

Les projets suivants furent d'une nature quelque peu différente : il y eut le train de l'Ardèche en 2011, avec ses 35 véhicules classés monuments historiques et sa locomotive à vapeur datant de 1903, le musée de Montmartre la même année, concession de la Ville de Paris, ou encore l'exploitation de la grotte Chauvet – ou plutôt, de sa reproduction ouverte au public – en 2012. S'y sont ajoutés le mémorial de la bataille de Waterloo, le château de Murol, le vélorail des gorges du Doux, le domaine de Suscinio, la tour de Crest, et enfin, en 2022, la restitution de la grotte Cosquer, à Marseille – soit 12 sites au total. D'autres sont en projet.

J'ai cédé la direction de la société à ma fille Geneviève il y a cinq ans, et je ne me charge plus que du développement et de la gestion culturelle, à ses côtés.

Un marché pas comme les autres

La gestion des monuments et des musées par une société spécialisée dans l'accueil de visiteurs constitue un réel avantage par rapport à la gestion publique directe, ne serait-ce que pour une raison pratique : notre organisation et notre gestion du personnel sont entièrement conçues pour surmonter les pics d'activité pendant les vacances scolaires et les ponts.

Nos sites reçoivent 2,5 millions de visiteurs par an, indicateur auquel nous sommes plus sensibles qu'à celui du chiffre d'affaires. Ce dernier se monte à 38 millions d'euros, dont 22 millions proviennent de la billetterie, sachant que les tarifs de visite des sites que nous gérons en délégation de service public sont décidés par les collectivités locales. Le coût moyen des billets est de 15 euros, allant de 8,20 euros au château de Murol à 25 euros au champ de bataille de Waterloo.

Nous développons en interne une compétence de gestion et de restauration des bâtiments, et sommes également concepteurs et maîtres d'ouvrage des scénographies. Nous maîtrisons donc l'ensemble des champs propres à l'exploitation d'un site. Il nous arrive de concevoir entièrement le parcours de visite à partir d'une feuille blanche. C'est le propre de notre activité.

Notre marché est très étendu et nous n'y avons que des concurrents nationaux. En effet, la puissance publique n'est pas prête à ouvrir la gestion de son patrimoine à des entreprises internationales, car il faut être pleinement intégré dans la culture d'un pays pour y opérer de façon pertinente. Le mémorial de la bataille de Waterloo fait exception dans notre cas, mais la Wallonie et la France ont une grande proximité culturelle.

Certains gestionnaires de sites uniques, comme le château de Versailles ou la tour Eiffel, sont plus importants que notre entreprise, qui compte pourtant 12 implantations. L'opérateur le plus proche de Kléber Rossillon est le Centre des musées nationaux, qui couvre une centaine de sites culturels et reçoit 10 millions de visiteurs par an. La société privée Culturespaces, fondée avant nous, est notre principal concurrent. Elle s'oriente toutefois vers l'organisation de spectacles d'images projetées, avec l'Atelier des Lumières à Paris et les Carrières des Lumières aux Baux-de-Provence. Je considère que c'est un autre métier que le nôtre.

Des contraintes spécifiques

Notre activité consiste à accueillir des visiteurs et à leur proposer une sorte de spectacle itinérant : cheminant de salle en salle, d'allée en allée dans les jardins, ils doivent être surpris à chaque instant. Ils prennent part à un récit visuel dont ils déterminent eux-mêmes le rythme, qui doit les mener d'étonnement en étonnement et nourrir leur curiosité intellectuelle.

Le scénario de visite est parfois chronométré. Dans chaque salle ou espace, nous devons déterminer la place où se trouveront les visiteurs, ce qu'il est pertinent de leur montrer et la durée de leur observation – calibrée, pour éviter les attroupements –, tout en leur laissant la plus grande liberté de découverte, quand la configuration des lieux le permet. Nous sommes soumis à des contraintes techniques très serrées, liées à la gestion des flux et à la sécurité. Les monuments n'ont évidemment pas été conçus pour accueillir des visiteurs. Dans les châteaux forts, tout a même été conçu pour empêcher des intrus d'avancer ! Le parcours doit s'adapter à cette configuration de façon astucieuse. Un petit escalier à vis très étroit du château de Castelnaud voit défiler jusqu'à 5 000 personnes par jour et il n'est pas question qu'elles s'y croisent ! Quant au château de Commarque, que nous avons repris en ruines et que nous avons ouvert pour la première fois à la visite, il ne comptait pas moins de 20 endroits présentant un risque mortel de chute ou d'accident. La priorité absolue était évidemment de sécuriser le parcours.

Et la création dans tout ça ?

Bien que cela puisse sembler paradoxal, la mise en valeur du patrimoine le plus ancien est un acte créatif. Il y a de la création dans la conception des parcours de visite et dans le choix de ce que nous présentons. L'exercice demande de connaître profondément le site et son histoire, et de les revisiter avec un regard d'amateur, en décelant ce qui pourra susciter de l'étonnement et une découverte intellectuelle. Dans certains cas, la création consiste à ajouter un élément qui manque au lieu, pour donner de la cohérence à la visite. Pour faire comprendre le caractère défensif de l'architecture du château de Castelnaud, il nous a ainsi semblé nécessaire de reconstituer les machines de guerre qui, au Moyen Âge, étaient placées sur la colline d'en face. Ce fut le fruit d'un minutieux travail de recherche avec un historien et un charpentier compagnon du Tour de France. Le sujet était très peu abordé dans les livres d'érudition, hormis dans un ouvrage de Viollet-le-Duc qui comportait une représentation de tels trébuchets. Depuis, ces machines sont régulièrement reproduites dans des films. Quand les enfants arrivent au château, ils demandent immédiatement à les voir !

Nous devons aussi déceler le potentiel d'un lieu et accompagner son éclosion. Personne n'avait pressenti que les jardins de Marqueyssac puissent présenter un intérêt pour un vaste public. De ce parc envahi de broussailles, nous avons fait ressortir des massifs et des alignements de buis, qui ont fait la une de tous les magazines de jardins internationaux. C'est en observant la façon dont les buis repoussaient, après une taille