

# 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 :

Algoé<sup>1</sup> • Chaîre etilab • Chaîre Mines urbaines • Chaîre Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • Groupe CHD • GRTgaz • IdVectoR<sup>2</sup> • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • RATP • Université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios<sup>1</sup>

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

initiale, que j'ai abouti à la création actuelle, qui n'est pas la reproduction des jardins historiques. Nous avons construit une extraordinaire cabane dans les arbres dans le parc du château de Langeais, avant que cela ne devienne la mode. Quant au musée de Montmartre, la Ville de Paris s'apprêtait à le fermer tant sa fréquentation était faible et les conditions de conservation mauvaises. J'y ai vu un potentiel, à condition de le transformer.

Dans nos dispositifs scénographiques, nous essayons de renouveler les outils de naguère : maquettes, dioramas ou scènes avec des personnages de cire illustrant des grands moments historiques, comme le mariage de Charles VIII et Anne de Bretagne au château de Langeais. L'atelier de Suzanne Valadon est reconstitué au musée de Montmartre, de même que des pièces à vivre au château de Murol et des geôles à la tour de Crest. Nous recourons très peu au numérique – projections, informations sur écran, réalité virtuelle... –, car nous sommes convaincus que ce n'est pas ce que recherche le public. On ne visite pas un monument pour visionner des images que l'on pourrait tout aussi bien consulter chez soi sur un écran !

Nous sommes néanmoins très attentifs aux possibilités qu'offrent les technologies et y recourons à bon escient, en préférant toujours les reconstitutions physiques à leur équivalent numérique. Le recours à la réalité virtuelle limite d'ailleurs les capacités d'accueil, puisqu'il implique d'équiper les visiteurs, ce qui demande du matériel et du temps. Nous réservons une visite virtuelle de la grotte Cosquer aux personnes à mobilité réduite, qui ne peuvent pas embarquer dans les petits véhicules qui sillonnent les lieux. Cette restitution numérique est d'une qualité exceptionnelle et permet de distinguer les moindres détails des parois. C'est aussi grâce au numérique que nous avons conçu un spectacle son et lumière pour le château de Suse, qui retrace l'histoire de la Bretagne devant 2 000 spectateurs.

L'innovation réside, par ailleurs, dans les moyens de visite. J'ai ainsi conçu un vélorail pour la ligne de chemin de fer des gorges du Doux. Ces petits véhicules de quatre places, à l'allure sympathique, vous font glisser sur 24 kilomètres dans un paysage extraordinaire. Cette attraction est unique au monde ! Nous avons repris l'exploitation de cette ligne touristique en 2010 et il fallait deux ans pour restaurer les locomotives à vapeur qui l'empruntent. Je cherchais un moyen d'utiliser la voie entre-temps. La solution du vélorail a eu un tel succès que nous l'avons pérennisée.

La reconstitution de la grotte Chauvet illustre les limites de la visite à pied : les visiteurs vont de point d'intérêt en point d'intérêt toutes les quatre minutes, par groupes de 28. La capacité d'accueil est faible, de 300 visiteurs par heure. À l'occasion d'un projet de reconstitution de cette grotte pour l'exposition universelle d'Abu Dhabi, nous avons réfléchi au moyen d'y accueillir davantage de public, et avons imaginé un télésiège orientable. Le projet n'a toutefois pas abouti. Quand l'appel d'offres pour la reconstitution de la grotte Cosquer a été lancé, dans l'espace exigu qu'est le sous-sol de la Villa Méditerranée, nous avons dû trouver une solution pour que les visiteurs cheminent lentement, sans se lasser : pour bénéficier de toutes les explications, le circuit de 200 mètres se parcourt en trente-cinq minutes. À pied, ce rythme serait insupportable, car il donnerait l'impression de piétiner. Aussi avons-nous repris le principe des nacelles orientables : assis, le visiteur ne s'inquiète pas de sa progression parmi la foule et se consacre pleinement à l'observation des lieux. Dans cette grotte, les gravures préhistoriques sont très difficiles à distinguer pour qui n'a pas un œil averti. Elles sont brièvement surlignées d'un trait de lumière quand le commentaire y fait référence. Cela ajoute à la magie des lieux et à la compréhension.

## À la jonction d'enjeux privés et publics

Découvrir le patrimoine, c'est aller à la rencontre de l'histoire, de la nature et de la beauté. Nous y voyons des enjeux d'enracinement et d'intégration, qui contribuent à la citoyenneté.

L'enjeu est également économique au-delà de notre entreprise, puisque nous contribuons à l'attractivité touristique des régions où nous sommes implantés. C'est d'autant plus vrai que les lieux qui ont traversé l'histoire ne sont pas toujours situés dans les zones les plus habitées. Pour certains territoires, cette activité touristique est d'ailleurs déterminante.

Dans ce métier artisanal, nous ne pouvons guère réaliser d'économies d'échelle, car chaque site impose une solution propre. Malgré tout, une gestion professionnelle et innovante améliore sans nul doute la fréquentation. L'argument n'est pas négligeable pour les collectivités locales. C'est pourquoi j'estime que davantage de lieux pourraient être confiés à des sociétés comme la nôtre.

Le Centre des monuments nationaux est notre concurrent dans les appels d'offres lancés par les propriétaires privés et par les collectivités. Il se voit par ailleurs attribuer, sans appel d'offres préalable, la gestion d'édifices appartenant à l'État, comme cela s'est produit récemment pour l'hôtel de la Marine et le château de Villers-Cotterêts. C'est, selon moi, une distorsion de concurrence qui ne saurait perdurer.

Quoi qu'il en soit, nous ne manquons pas de projets. Nous réfléchissons actuellement à la reconstitution de la cité de Béziers telle qu'elle existait au début de l'ère chrétienne, sous le règne d'Auguste. Ce chantier de construction en dur, situé à 3 kilomètres du centre-ville, fera appel à des techniques ancestrales, à l'instar du château de Guédelon qui est en train de sortir de terre. Le chantier pourra être visité durant des dizaines d'années, avant d'offrir un résultat que nous espérons surprenant.

## Débat



### La construction d'une expertise

**Un intervenant :** *Votre expertise dans la détection de sites, leur valorisation et leur présentation au public est née d'une sensibilité et d'une expérience personnelles. Parvenez-vous à formaliser et à transmettre ces savoir-faire, que l'on devine intimement liés à votre personnalité ?*

**Kléber Rossillon :** Cette expertise s'est bâtie sur une solide culture générale. En effet, je visite des monuments et des musées depuis l'enfance. Ce bagage à connotation historique, doublé d'une sensibilité visuelle, me permet d'identifier ce qui intéressera les visiteurs. Je partage ce regard d'architecte et de scénographe avec bon nombre de mes collaborateurs. Le jardinier en chef du domaine de Marqueyssac, par exemple, qui est également responsable des extérieurs pour tous nos sites, a une connaissance fine du goût des visiteurs pour la nature et les parcs. Nos savoir-faire sont donc largement partagés au sein de l'équipe.

**Int. :** *Comment sont composées vos équipes ? Vos collaborateurs tournent-ils entre les sites ?*

**K. R. :** Les fonctions de communication et de développement sont regroupées au siège. Pour le reste, chaque directeur de site dispose d'une grande autonomie. Il doit veiller à l'attractivité du lieu et à sa gestion, boutique et restaurant compris. Il en assure également la communication, assisté par le siège. Pour les grands sites, il est secondé par un responsable culturel, en charge de l'accueil pédagogique.

À l'instar du jardinier en chef de Marqueyssac, certains de nos collaborateurs sont affectés à un site, mais font profiter les autres de leur expertise, en matière d'histoire du Moyen Âge ou de la préhistoire, par exemple. La même personne assure ainsi la responsabilité culturelle des grottes Chauvet et Cosquer, tandis que la directrice du château de Langeais est responsable de la politique pour toutes les boutiques. Nous essayons de croiser les compétences.

L'équipe compte 300 salariés permanents, auxquels s'ajoutent 200 saisonniers durant les vacances. Il n'existe pas de filière de formation propre à nos métiers. Nous recrutons tous azimuts, contrairement aux musées qui puisent dans un vivier de conservateurs du patrimoine. Nos sites étant souvent isolés, dans des environnements

dont le bouillonnement culturel n'est pas la première caractéristique, nous peinons parfois à y attirer des spécialistes des métiers culturels.

**Int. :** *Avez-vous envisagé de vendre uniquement une prestation de conception, sans exploiter vous-mêmes les sites ?*

**K. R. :** Nous ne le faisons pas. Quand nous parions sur un projet, nous avons envie de le voir aboutir et d'en tirer profit plutôt que de simplement vendre de bonnes idées, sachant que la conception détermine le succès de la fréquentation.

**Int. :** *Vous intéressez-vous aux sites religieux ?*

**K. R. :** Notre compétence s'étend à tous les sites culturels, dès lors qu'ils n'ont pas trait à la création contemporaine, dans laquelle nous n'avons pas d'expertise. Les édifices religieux nous intéressent donc a priori, mais il se trouve que la visite des églises n'est pas payante en France, contrairement à ce qui se pratique en Italie, entre autres. C'est évidemment une chance pour le public, mais cela ne permet pas de financer des dispositifs d'explication des lieux. En revanche, les anciennes abbayes entrent pleinement dans notre champ.

**Int. :** *Votre recours parcimonieux aux technologies numériques ne risque-t-il pas de vous desservir par rapport à vos concurrents ?*

**K. R. :** Notre métier est ancré dans la réalité matérielle. Nous nous attachons à susciter un étonnement par la rencontre physique avec le patrimoine. À Commarque, par exemple, nous laissons ouverts des escaliers à vis qui ne mènent nulle part ; les enfants ont plaisir à les emprunter, même s'ils sont sans issue. Face à une œuvre originale – ou, dans le cas des grottes préhistoriques, à une copie absolument parfaite –, vous ressentez une émotion que ne procure ni un écran ni un casque de réalité virtuelle.

C'est toutefois grâce aux technologies numériques que nous avons pu reconstituer la grotte Cosquer en un temps record, en comparaison avec la restitution de la grotte Chauvet faite une dizaine d'années auparavant. Le résultat est saisissant de vérité. De même à Béziers, où nous présenterons des répliques, réalisées grâce au numérique, de statues qui ornaient le temple antique. Ces pièces, qui sont aujourd'hui exposées à Toulouse, avaient été quelque peu oubliées. Elles prendront une nouvelle dimension grâce à notre projet.

## Le versant économique du patrimoine

**Int. :** *Vous affichez un taux élevé de réussite aux appels d'offres. Quels critères font la différence : est-ce plutôt la dimension économique ou votre vision du site ?*

**K. R. :** Jusqu'à présent, nous avons toujours remporté les projets grâce à la qualité de la conception plutôt que pour des considérations financières. Nous avons perdu l'appel d'offres du théâtre antique d'Orange face à un concurrent qui proposait des investissements bien supérieurs aux nôtres, mais très probablement à perte. Telle n'est pas notre politique.

**Int. :** *Comment répartissez-vous vos revenus entre l'activité de création et la gestion immobilière de vos sites ?*

**K. R. :** Les deux sont totalement intriqués, et il n'y a pas de conflit entre nos responsables immobiliers et nos responsables d'exploitation. Notre plan d'affaires distingue la partie exploitation de la partie investissement, sachant que nous devons trouver un financement pour cette dernière. Nous sommes toujours parvenus à financer la conception de nos projets, car nous faisons partie d'un groupe familial qui possède d'autres actifs moins risqués que les biens culturels. Cette caution nous permet d'obtenir des prêts auprès des banques. Ce sont les expositions du musée de Montmartre qui présentent le plus grand risque économique : leur choix est toujours un pari au succès hasardeux.

Dans le cas de la grotte Cosquer, la Région avait annoncé qu'elle accorderait au prestataire une subvention de 9 millions d'euros. Nous avons proposé un investissement de 24 millions, dont 15 millions ont été sollicités auprès des banques.

**Int. :** *Quelles relations entretenez-vous avec les collectivités ? Qu'attendent-elles de vous et sur quels critères vous jugent-elles ?*

**K. R. :** Le plus souvent, nous entrons en contact avec elles par le biais des cabinets de conseil sur lesquels elles s'appuient. Ces derniers font parfois office d'assistants à maîtrise d'ouvrage pour les travaux de rénovation. La nature de notre relation avec les collectivités dépend de leur taille, de leurs moyens et de leurs ambitions. Le château de Murol, par exemple, appartient à une commune de 500 habitants. Ce château a beau être le plus visité de la région Auvergne-Rhône-Alpes, le site n'a toujours pas de toilettes en dur, de cafétéria, ou encore de boutique. La construction d'un bâtiment d'accueil est lancée par la communauté de communes, mais elle avance au rythme des investissements de la collectivité, plus lent que le nôtre. Au contraire, le département du Morbihan consacre d'importants moyens à la rénovation du domaine de Susicinio. Quant à la reconstitution de la grotte Cosquer, le président du conseil régional, Renaud Muselier, en a fait un projet personnel et le présente comme l'un des grands succès de sa mandature. Les moyens ont été déployés en conséquence.

La fréquentation est le premier critère auquel s'attachent les collectivités, d'autant qu'elle détermine en partie le montant de la redevance que nous leur versons. L'Institut de France, propriétaire du château de Langeais, est sensible à l'image que nous donnons de son rôle de propriétaire – car, quand nous exploitons un lieu, c'est toujours au nom de son propriétaire. L'Institut veille à ce que le château accueille des événements culturels et des colloques, pour mettre en valeur son rôle de vulgarisation des connaissances et de l'histoire de l'art.

**Int. :** *Quels types de montages financiers pratiquez-vous avec les propriétaires privés ?*

**K. R. :** L'exploitation d'un lieu pour le compte d'un propriétaire privé prend habituellement la forme d'un bail commercial, qui garantit au titulaire un droit de renouvellement. C'est donc, possiblement, un engagement à très long terme. La délégation de service public n'est pas assortie d'un tel droit. Elle implique même que nous publions nos comptes, informations précieuses pour nos concurrents.

Le château de Commarque est un cas particulier. En effet, son propriétaire nous a proposé un contrat de douze ans, car il souhaitait ensuite reprendre en propre la gestion du domaine. Le bail commercial étant exclu – puisqu'il n'y aurait pas de renouvellement –, il a été décidé de créer une société de gestion dont nous sommes le sous-traitant. Le propriétaire est donc officiellement l'exploitant; nous avons effectué une prestation de service pour son compte et étions rémunérés à hauteur de 90 % des recettes.

**Int. :** *Les projets doivent-ils atteindre un certain chiffre d'affaires pour vous intéresser ?*

**K. R. :** Oui, car notre organisation est assez lourde. Chaque site compte au moins une dizaine de salariés permanents et le service pédagogique a un certain coût. Chaque projet demande un investissement intellectuel considérable, que le site reçoive 50 000 ou 200 000 visiteurs. En deçà de 100 000 visiteurs par an, il est difficile d'atteindre l'équilibre. Nous y parvenons toutefois à la tour de Crest.

**Int. :** *Quelles sont les limites de la croissance pour votre entreprise ? Où se situent les goulots d'étranglement ?*

**K. R. :** Nos limites sont celles de toute PME. Jusqu'à présent, nous ouvrons un site par an. Pour nous développer davantage, nous devons embaucher !

## **Penser aux visiteurs d'aujourd'hui et de demain**

**Int. :** *Avez-vous le projet de transformer certains sites en résidences d'artistes, comme au château de Lourmarin, ou d'y proposer des services hôteliers ?*

**K. R. :** Nous sollicitons parfois des artistes, que ce soit pour exposer des sculptures dans les jardins de Marqueyssac ou des œuvres au musée de Montmartre, mais les résidences relèvent d'une autre logique que la nôtre. Notre rôle est d'organiser la rencontre entre des lieux et le grand public. Par ailleurs, il est incompatible de recevoir des milliers de visiteurs chaque jour dans un domaine et d'y proposer des nuitées, pour plusieurs centaines d'euros, à des clients qui aspirent au calme.

**Int. :** *Avez-vous des prescripteurs qualifiés tels les offices du tourisme, les collectivités territoriales, les professeurs... ?*



**K. R. :** Nos prescripteurs sont les professionnels du tourisme, hormis pour le musée de Montmartre dont les expositions sont plutôt relayées par la presse. Nous entretenons par ailleurs des relations étroites avec les services départementaux de l'Éducation nationale, qui ont la tutelle des écoles primaires. Nous organisons des visites pour les enseignants et leur diffusons nos programmes. C'est par ce biais que nous touchons un public varié : les enfants que nous accueillons sont de toutes conditions et de tous milieux. À Marseille, toutes les couches de la population adulte ne visitent peut-être pas la grotte Cosquer, mais tous les enfants y vont. Cela étant, notre grande notoriété nous fait toucher un public assez diversifié.

**Int. :** *Comment faire en sorte qu'un château suscite encore l'intérêt des visiteurs, vingt-cinq ans après son ouverture au public ? Renouvelez-vous les parcours de visite ?*

**K. R. :** La restauration d'un monument historique s'inscrit dans le temps long. Pour le château de Castelnaud, nous avons procédé à la révision des 500 ans ! Bien que nous ayons une concession de quinze ans au château de Langeais, nous y plantons des arbres qui magnifieront le parc dans cinquante ans. Nous estimons que notre première mission est de préserver à long terme les monuments qu'on nous confie. La redevance que nous versons au propriétaire, assise sur les recettes de billetterie, doit lui donner les moyens d'investir en continu dans des restaurations ; au besoin, nous l'y incitons. Il y est aussi motivé par les retours des visiteurs.

Les parcours de visite relèvent d'une autre temporalité. Nous les renouvelons en enrichissant les collections : nous avons acquis un squelette de dinosaure pour les jardins de Marqueyssac, des armures pour le château de Castelnaud... Enfin, si les visiteurs ne se lassent pas de visiter nos sites, c'est parce que nous y racontons des histoires éternelles, qui retracent notre passé commun.



■ Présentation de l'orateur ■

**Kléber Rossillon** : Directeur culturel de la société de gestion de sites culturels et touristiques qui porte son nom, il a été ingénieur de l'aéronautique et du spatial de 1978 à 1993. Il a ensuite commencé une nouvelle carrière au service de la mise en valeur du patrimoine qui l'a fait promouvoir douze sites prestigieux en France et en Belgique.

■ [www.kleber-rossillon.com](http://www.kleber-rossillon.com)

---

Diffusion en octobre 2023

---

**Retrouvez les prochaines séances et dernières parutions  
du séminaire Création sur notre site [www.ecole.org](http://www.ecole.org).**