



## **MASTER TOURISME**

Parcours « Management des Industries du Tourisme »

### **MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE**

# **Valorisation du patrimoine monumental ; la dynamique du secteur MICE**

Présenté par :

**Marion Gratuze**

Année universitaire : **2019 – 2020** Sous la direction de : **Bruno Claverie**





## **MASTER TOURISME**

Parcours « Management des Industries du Tourisme »

### **MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE**

# **Valorisation du patrimoine monumental ; la dynamique du secteur MICE**

Présenté par :

**Marion Gratuze**

Année universitaire : **2019 – 2020** Sous la direction de : **Bruno Claverie**



« L'ISTHIA de l'Université Toulouse - Jean Jaurès n'entend donner aucune approbation, ni improbation dans les projets tuteurés et mémoires de recherche. Les opinions qui y sont développées doivent être considérées comme propre à leur auteur(e)

# Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Monsieur Claverie pour sa disponibilité et son écoute tout au long de l'année. Sa grande curiosité et ses conseils m'ont permis d'élargir ma réflexion et de prendre du recul sur ma recherche. Son optimisme et sa bienveillance ont été précieux.

Je remercie également tous les autres professeurs de l'ISTHIA qui ont à cœur de nous accompagner et nous guider dans notre recherche.

Je tiens ensuite à remercier tous les professionnels qui ont accepté de participer à mes entretiens exploratoires ainsi qu'à mon questionnaire. Ils ont su prendre un peu de leur temps et m'ont permis d'obtenir de précieuses informations.

Merci également à ma promotion de master de l'ISTHIA, nos échanges tout au long de l'année ont été instructifs et motivants.

Enfin, je remercie mes proches qui m'ont soutenu, notamment pendant la période de confinement.

# Sommaire

Remerciements.....	5
Sommaire.....	5
Introduction générale .....	6
Partie 1 : la mise en tourisme du patrimoine .....	8
Introduction de la Partie 1 .....	<b>9</b>
Chapitre 1 : le patrimoine et son économie.....	<b>10</b>
Chapitre 2 : le marché du tourisme d'affaires, un secteur majeur : le MICE .....	<b>21</b>
Chapitre 3 : le MICE et le patrimoine, une coalition possible .....	<b>31</b>
Conclusion Partie 1 .....	<b>38</b>
Partie 2 : le MICE au service de la valorisation du patrimoine ..	39
Introduction Partie 2.....	<b>40</b>
Chapitre 1 : le MICE, une valorisation par l'usage qui répond aux problèmes de saisonnalité causés par l'activité de loisirs .....	<b>41</b>
Chapitre 2 : le MICE, facteur de retombées économiques pour une meilleure conservation du patrimoine .....	<b>46</b>
Chapitre 3 : le MICE, des conséquences positives sur l'attractivité du patrimoine, par l'amélioration de l'image et l'augmentation de la notoriété.....	<b>53</b>
Conclusion Partie 2 .....	<b>60</b>
Partie 3 : Abbaye de Royaumont, l'art de recevoir .....	61
Introduction Partie 3.....	<b>62</b>
Chapitre 1 : Présentation générale de l'Abbaye de Royaumont dans le Val-d'Oise	<b>63</b>
Chapitre 2 : l'Abbaye de Royaumont, une stratégie de valorisation pluridimensionnelle .....	<b>70</b>
Chapitre 3 : Vérification des hypothèses : méthodes et outils de recherche sur le terrain et premiers résultats relatifs au cas de l'Abbaye de Royaumont .....	<b>78</b>
Conclusion Partie 3 .....	<b>86</b>
Conclusion générale .....	87
Bibliographie .....	<b>90</b>
Table des annexes .....	<b>93</b>
Table des figures .....	<b>134</b>
Table des matières .....	<b>135</b>
Résumé .....	<b>141</b>

# Introduction générale

**I**l y a tout juste un an, l'incendie de la cathédrale Notre-Dame a suscité un émoi profond chez les Français. Il s'en est suivi une mobilisation spectaculaire des entreprises et des particuliers pour récolter des fonds voués à la restauration de la bâtisse. En quelques jours, des centaines de millions d'euros ont été rassemblés, un record. Ce drame, mais surtout ce qui a suivi, montre à quel point nous sommes attachés à notre patrimoine et à sa protection.

S'appuyant sur notre parcours universitaire en communication des organisations puis valorisation du patrimoine, c'est tout naturellement que nous décidons de nous diriger vers un sujet traitant du patrimoine monumental et de sa valorisation. Notre expérience au sein d'un château renaissance privé, où s'initie actuellement un projet de location des espaces à destination des entreprises et associations viendra préciser notre thématique. Celle-ci liera patrimoine monumental et tourisme d'affaires. Ce premier concept nous a amené à étudier le secteur MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Events) qui, contrairement aux voyages d'affaires, incluent forcément une pluralité des participants. Nous nous sommes alors demandé « *en quoi le marché MICE peut-il être un allié pour le développement d'un patrimoine monumental ?* »

Nos lectures, dirigées par cette question, nous ont amené à nous intéresser plus spécifiquement aux châteaux et abbayes. Ces monuments, composés de grands espaces, souvent laissés vacants, semblent en effet développer de manière exponentielle, une activité MICE. Symboles de l'Histoire de France et témoignages d'un savoir-faire architectural, ils ont été classés monuments historiques. Nous nous intéresserons à ce titre, attribué par la Commission des monuments historiques, qui révèle un intérêt culturel fort. Notre curiosité se portant sur une valorisation pluridimensionnelle du patrimoine, nous nous concentrerons sur les monuments qui ont une volonté de transmission du patrimoine par l'accueil du public et la mise en place de différents projets. Nous ne nous attacherons pas à observer les monuments convertis en espaces hôteliers, et ce malgré le succès éminent de



certaines concepts tels que Châteauform'. Mais nous nous intéresserons davantage aux monuments à vocation culturelle.

Après définition de ces critères, notre choix de terrain d'étude s'est porté sur l'Abbaye et Fondation Royaumont. Précurseuse du modèle des Centres culturels, celle-ci est, depuis son origine, un espace de rencontres. Elle a toujours su lier le monde des arts et celui des affaires. Située dans la campagne du département Val-d'Oisien, elle bénéficie d'une localisation stratégique pour l'activité touristique. Financée à hauteur de 38 % par son activité MICE, elle représente un cas d'étude pertinent pour répondre à nos interrogations.

Dans une première partie de ce mémoire nous chercherons à définir les concepts de patrimoine monumental et de monument historique. Puis nous nous intéresserons au secteur MICE et aux tendances qu'il connaît actuellement. Enfin, nous tenterons de croiser ces deux concepts afin d'initier les prémises d'une coalition entre patrimoine monumental et MICE. Cette partie nous mènera à la construction d'une problématique plus précise.

Nous tenterons de répondre à cette problématique par le biais de trois hypothèses développées dans une seconde partie. La première positionnera l'activité MICE comme l'usage régulier d'un monument en réponse aux problèmes de saisonnalité causées par le tourisme de loisirs. La deuxième hypothèse concernera davantage la valorisation économique et envisagera ainsi le MICE comme un facteur de retombées financières. Enfin, la troisième portera sur les effets que le MICE peut avoir sur l'image d'un site patrimonial, sa notoriété et son attractivité.

Pour finir, nous nous consacrerons essentiellement à notre terrain d'étude. Nous ferons ainsi une présentation de l'Abbaye de Royaumont, de sa gestion et de sa stratégie. Nous présenterons ensuite notre méthodologie de recherche et émettrons de premiers résultats.

# Partie 1: la mise en tourisme du patrimoine

## Introduction de la Partie 1

**A**vant de s'engager dans une étude approfondie des relations possibles entre le patrimoine monumental et le MICE, nous allons d'abord nous attacher à définir ces deux notions. Par la même occasion, nous réaliserons un état des lieux poussé des problématiques actuelles concernant la valorisation des édifices patrimoniaux ainsi qu'un recensement des dernières tendances dans le secteur MICE.

Pour commencer, nous nous attarderons sur la notion de patrimoine et plus précisément de patrimoine monumental. Nous évoquerons sa naissance, son importance dans notre société et ses différentes valeurs. Ce qui nous mènera ensuite à étudier son économie et les problématiques de valorisation perçues.

Dans un second chapitre, nous développerons les différentes notions du MICE afin de définir au mieux cet acronyme aux dimensions plurielles. Nous partirons, en premier lieu, du tourisme d'affaires en général pour arriver à la description détaillée des différentes activités liées aux rencontres et événements professionnels. Les dernières tendances de ce secteur seront abordées en fin de chapitre, formant les prémisses du troisième chapitre.

Ce dernier chapitre portera sur le début d'une réflexion concernant une possible coalition entre patrimoine monumental et le secteur MICE. À partir des problématiques soulevées, des orientations seront envisagées.

## Chapitre 1 : le patrimoine et son économie

Dans ce premier chapitre, nous nous attarderons sur le concept qui fait l'essence même de ce mémoire ; le patrimoine. Nous pourrions ainsi arriver à une définition du patrimoine monumental et de monument historique. Ainsi, quelques enjeux actuels seront soulevés.

### 1. Le patrimoine, un héritage aux multiples facettes

Le patrimoine tel qu'on l'entend aujourd'hui est né au temps de la Renaissance, période durant laquelle règne une profonde admiration envers les vestiges de l'Antiquité. Ce culte architectural va faire du monument antique un bien mémoriel, formant le témoignage du passé d'un territoire ou d'une civilisation.

#### 1.1. Un héritage commun à protéger

##### 1.1.1. *La notion d'héritage*

Le patrimoine, du latin *patrimonium* désigne l'héritage qui est transmis par le père (Audrerie, 2003). Il regroupe un ensemble de biens cédés de génération en génération (Babelon et Chastel, 1994). Il s'agit donc, en premier lieu, d'un héritage familial composé de biens immobiliers ou mobiliers ainsi que de droits qui sont légués de père en fils. Cette définition est demeurée la seule jusqu'à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle (Gondras, 2012).

Cependant, le patrimoine peut également être perçu comme un héritage artistique ou culturel dans lequel chacun peut se reconnaître (Babelon et Chastel, 1994). S'ajoute alors une notion collective avec l'héritage d'un bien ou d'une pratique commune à un groupe d'individus.

Comme Pierre Babelon et André Chastel le mettent en avant dans leur ouvrage *La notion du patrimoine*, une des premières formes d'héritage collectif s'est déclaré dans la religion chrétienne. Il s'agit des reliques, considérés comme des véritables trésors, elles étaient vénérées par les fidèles et étaient transmises de génération en génération dans un but de protection. Cet héritage se veut être offert au plus grand nombre par l'organisation de cérémonies solennelles dédiées (Babelon, Chastel, 1994).

### 1.1.2. *L'affirmation d'un patrimoine national à protéger*

À la Renaissance, les constructions et créations de l'Antiquité vont devenir une source d'apprentissage. Ainsi, les plus grands architectes de l'époque vont étudier les pratiques anciennes pour ensuite se les réapproprier et concevoir de nouveaux édifices dans une recherche permanente de la perfection architecturale. La préservation d'un monument et des archives qui le concernent aura donc pour but la protection et la transmission d'un savoir-faire. Or, « *ce qui compte, c'est la connaissance, ce n'est pas la préservation* » (Audrerie, 2003, p15).

Jusqu'au XVIII<sup>e</sup> siècle, on n'hésite pas à détruire des parties ou l'intégralité d'un monument pour reconstruire des espaces plus confortables ou permettant d'autres fonctions. Ce fut notamment le cas au château de Versailles en 1752, lorsqu'un théâtre fut détruit afin de construire des appartements à l'une des filles du roi (Babelon et Chastel, 1994).

Puis la perception du monument va évoluer au moment de la Révolution française, entre volonté d'effacer toute trace du régime rejeté et prise de conscience d'un passé à protéger. En effet, face aux violences que subissent les monuments, « *une conception nouvelle s'impose peu à peu : celle du patrimoine national* » (Audrerie, 2003, p16). La symbolique des monuments, comme témoignage de l'histoire de France, prend ainsi toute son ampleur « *car ces monuments ne sont plus seulement la propriété de simples individus, ils sont aussi le reflet de la nation tout entière et de sa culture* » (Audrerie, 2003, p24). C'est à cette même période que la 1<sup>ère</sup> loi concernant les monuments historiques apparaît avec pour objectif la protection du patrimoine.

## 1.2. Le patrimoine monumental : au-delà d'un bien matériel

### 1.2.1. *Les différents types de patrimoine*

D'après l'UNESCO<sup>1</sup>, le patrimoine culturel regroupe deux catégories, à savoir le patrimoine matériel et le patrimoine immatériel. Le premier cité peut lui aussi se diviser en deux voire trois groupes ; les biens mobiliers tels que des manuscrits,

---

<sup>1</sup> UNESCO. *Qu'entend-t-on par « Patrimoine culturel » ?* [en ligne]. Disponible sur <http://www.unesco.org/new/fr/culture/themes/illicit-trafficking-of-cultural-property/unesco-database-of-national-cultural-heritage-laws/frequently-asked-questions/definition-of-the-cultural-heritage/> (Consulté le 11/01/20)

peintures, armes et instruments anciens ou objets d'art ; les biens immobiliers tels que les monuments ou sites archéologiques et enfin, le patrimoine subaquatique qui regroupe les épaves de bateaux et les ruines enfouies sous la mer. Mais la notion de patrimoine culturel ne s'arrête plus seulement à cette partie. En effet, depuis 2003, l'UNESCO a étendu le champ de définition en y ajoutant une dimension immatérielle.

*« Il comprend également les traditions ou les expressions vivantes héritées de nos ancêtres et transmises à nos descendants, comme les traditions orales, les arts du spectacle, les pratiques sociales, rituels et événements festifs, les connaissances et pratiques concernant la nature et l'univers ou les connaissances et le savoir-faire nécessaires à l'artisanat traditionnel. »<sup>2</sup>*

Cependant, on ne peut totalement séparer les dimensions matérielles et immatérielles puisque dans le cas des monuments, elles sont très souvent liées et parfois même indissociables comme nous allons le voir par la suite.

#### 1.2.2. Les lieux de mémoire

*« Unité significative, d'ordre matériel ou idéal, dont la volonté des hommes ou le travail du temps a fait un élément symbolique d'une quelconque communauté »,* telle est la définition du lieu de mémoire définie par le Grand Robert en 1993.<sup>3</sup> Pour chaque période de l'ère humaine, de la Préhistoire à nos jours, en passant par le Moyen-Âge, des monuments, des sites archéologiques s'affirment en tant que lieux de mémoire. (Nora, 1997). Chacun de ces lieux devient ainsi un symbole d'une époque, d'un mode de vie, d'un peuple. Dans *« Les lieux de mémoire »*, l'auteur Alain Erlande-Brandenburg définit même les *« hauts-lieux »* de mémoire, ces *« espaces sacrés, chargés d'une puissance mirifique »*. Il mentionne dans ce groupement de lieux, Notre-Dame de Paris, qu'il décrit comme *« un monstre sacré »* au même titre que la tour Eiffel, le Louvre etc. Il rappelle également que Notre-Dame *« est mémoire d'une histoire, [...] elle témoigne de grands moments de l'architecture »* (Erlande-Brandenburg, 1993, p850). De ce fait, on peut considérer

---

<sup>2</sup> UNESCO. *Qu'entend-t-on par « Patrimoine culturel » ?* [en ligne]. Disponibles sur <http://www.unesco.org/new/fr/culture/themes/illicit-trafficking-of-cultural-property/unesco-database-of-national-cultural-heritage-laws/frequently-asked-questions/definition-of-the-cultural-heritage/> (Consulté le 11/01/20)

<sup>3</sup> Dictionnaire Le Grand Robert, 1993.

Notre-Dame comme un patrimoine matériel, de par son ancienneté et sa valeur esthétique mais également de patrimoine immatériel. Cette dimension s'instaure dans le sens où la cathédrale constitue le témoignage exceptionnel d'un savoir-faire architectural propre à une période.

### 1.2.3. *Les valeurs du patrimoine monumental*

Le patrimoine véhicule différentes valeurs, ce qui lui procure un intérêt global très fort pour les territoires. D'après Françoise Benhamou, les deux premières valeurs, les plus perceptibles sont les valeurs historiques et esthétiques (Benhamou, 2012). Ce sont ces deux dimensions qui permettront la protection d'une bâtisse par la Commission des monuments historiques dès 1887.

Etymologiquement, le terme de monument vient du latin *monumentum*, du mot *monere* qui signifie « *ce qui rappelle le souvenir d'un homme ou d'un événement* ». Ainsi, nous pourront ajouter une valeur sociale au patrimoine monumental puisqu'il « *se constitue comme vecteur de réunion, d'échanges et de témoignage de nos origines et de nos histoires* » (Falcón, Merillas, Laborie, 2015). Le patrimoine monumental est source de liens, il est indissociable des personnes qui l'ont créé, qui en héritent, le transmettent et le conservent.

Par ailleurs, le patrimoine recèle une valeur scientifique dans le sens où il représente un puits de savoirs et de mémoire. (Benhamou, 2012). Cela se traduit aussi par des valeurs éducatives qui sont très présentes puisque le patrimoine bâti représente une entrée vers la compréhension de l'Histoire de France.

Ensuite, on ne peut séparer le patrimoine de sa valeur spirituelle, notamment lorsqu'il s'agit d'un édifice religieux sur lequel repose des croyances partagées par un groupe d'individus. D'un point de vue philosophique, un lieu peut aussi représenter une âme, un sentiment tel que la paix. Et bien sûr, le patrimoine recèle des valeurs économiques que l'on peut aussi décrire de marchandes (Benhamou, 2012).

## 2. Le patrimoine : une économie singulière

Le patrimoine peut être d'une grande aide au développement économique d'un territoire en termes d'emplois et de richesses créées cependant, sa conservation requiert des financements importants. Afin que des investissements soient menés, l'apport économique du patrimoine doit être réel et considéré comme suffisant. C'est pour cette raison, qu'il est nécessaire de disposer d'une économie du patrimoine (Préface Greffe in Vecco, 2007). Mais nous pouvons noter dans divers ouvrages que l'économie du patrimoine est singulière. Xavier Greffe rappelle (2003, p.64) que « *l'on ne s'intéresse pas à l'économie du patrimoine, bien non reproductible, mais à l'économie des services que celui-ci permet de produire* ».

### 2.1. L'offre patrimoniale française

#### 2.1.1. Les monuments historiques

Le terme de « *monument historique* » est employé pour la première fois par Aubin-Louis Millin à l'occasion de la démolition de la Bastille (Gondras, 2012). Par la suite, en 1810, Alexandre Laborde, ministre de l'intérieur invite les préfets à dresser une liste des monuments ayant subsisté à la Révolution. En 1830, le premier poste d'inspecteur des monuments historiques est créé et sept ans plus tard, la Commission des monuments historiques voit le jour dans un objectif d'inventorisation et de protection du patrimoine. S'en suivent l'émergence de différentes lois et de la notion « *d'intérêt public* ». En effet, certains monuments vont se voir classés d'office, sans demande ni accord du propriétaire du fait qu'ils détiennent de l'importance aux yeux de l'Etat et nécessitent donc une protection. En 2015, la France compte quelque 43 600 immeubles protégés au titre des monuments historiques dont 14 100 sont classés, les autres étant inscrits<sup>4</sup>. Le classement a plusieurs effets sur un monument, ce dernier ne peut pas être détruit, déplacé ou modifié sans l'accord du ministère de la culture. De plus, tous travaux doivent être supervisés par l'architecte des bâtiments de France et l'architecte en chef des monuments historiques. Le recours à des entreprises agréées est obligatoire, ce qui

---

<sup>4</sup> Ministère de la culture. *Les monuments historiques* [en ligne]. Disponible sur <https://www.culture.gouv.fr/Sites-thematiques/Monuments-historiques-Sites-patrimoniaux-remarquables/Presentation/Les-monuments-historiques> (Consulté le 20/02/20)

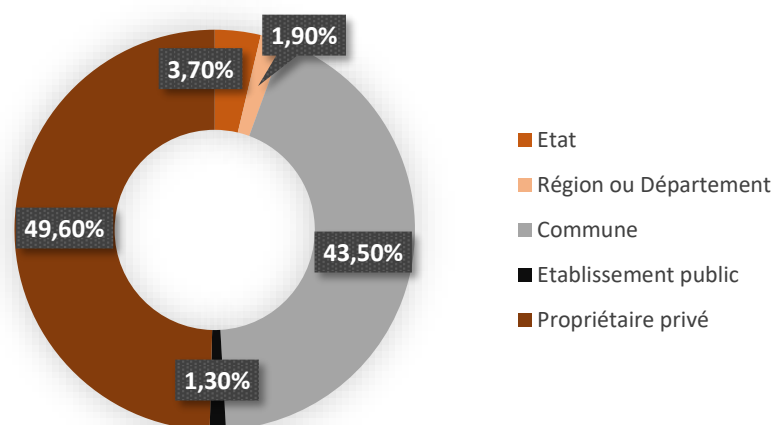


entraîne un coût supplémentaire du fait de la faible concurrence du marché (Gondras, 2012).

### 2.1.2. Les propriétaires du patrimoine français

Les propriétaires des monuments peuvent être privés ou publics. En France, en 2010, 3,7% des monuments classés et inscrits appartiennent à l'État, 1,9% à un département ou une région, 43,5% à une commune, 1,3% à un établissement public, et 49,6% à un propriétaire privé (Benhamou, 2012, p 23). Cependant, un propriétaire privé n'a pas tous les droits concernant son bien. Effectivement, un bien patrimonial n'a qu'un seul propriétaire du point de vue du droit mais il peut en avoir plusieurs du point de vue économique (Benhamou, 2012). Victor Hugo distingue d'ailleurs deux dimensions distinctes : « *Il y a deux choses dans un édifice : son usage et sa beauté. Son usage appartient au propriétaire, sa beauté à tout le monde, c'est donc dépasser son droit que de le détruire* » (Hugo in Benhamou, 1834).

Figure 1 : répartition des monuments historiques par type de propriétaire en 2010



Source : Françoise Benhamou, *Economie du patrimoine culturel*, Paris : La Découverte (Collection Repères), 2012

### 2.1.3. Les caractéristiques économiques du patrimoine

Cette double propriété est l'une des caractéristiques économiques du patrimoine. On ajoutera à cela que les édifices patrimoniaux sont le plus souvent des biens uniques, et non des biens qui peuvent être facilement reproductibles (Benhamou,

2012). Il s'agit de biens rares, leur perte pourrait ainsi être irréversible de par leur caractère irremplaçable. C'est aussi pour cette raison, que le patrimoine est aujourd'hui protégé car, pour continuer à en bénéficier, il faut le conserver (Vecco, 2007). Marilena Vecco ajoute que le patrimoine monumental est « *une ressource au sens économique puisque le patrimoine peut être employé pour réduire un flux de services destinés à la production ou à la consommation* » (Vecco, 2007, p17). Economiquement parlant, les monuments ont aussi pour caractéristique d'être des biens publics, non-exclusifs car leur consommation par un individu n'empêche pas la consommation d'un autre. Le monument possède certaines caractéristiques des biens collectifs, notamment « *le coût de sa production qui est indépendant du nombre des utilisateurs et sa consommation qui est potentiellement égale pour tous* » (Vecco, 2007, p 56). De plus, le patrimoine ne pouvant être déplacé d'un endroit à un autre représente une ressource pour un territoire précis qui est le seul à bénéficier des retombées économiques. Car en effet, le patrimoine est générateur d'externalités positives ou négatives (Benhamou, 2012). La présence d'un monument classé va entraîner une création de valeur pour son territoire, ses commerces et ses habitations.

## 2.2. Une demande disparate

### 2.2.1. Un effet de star-system

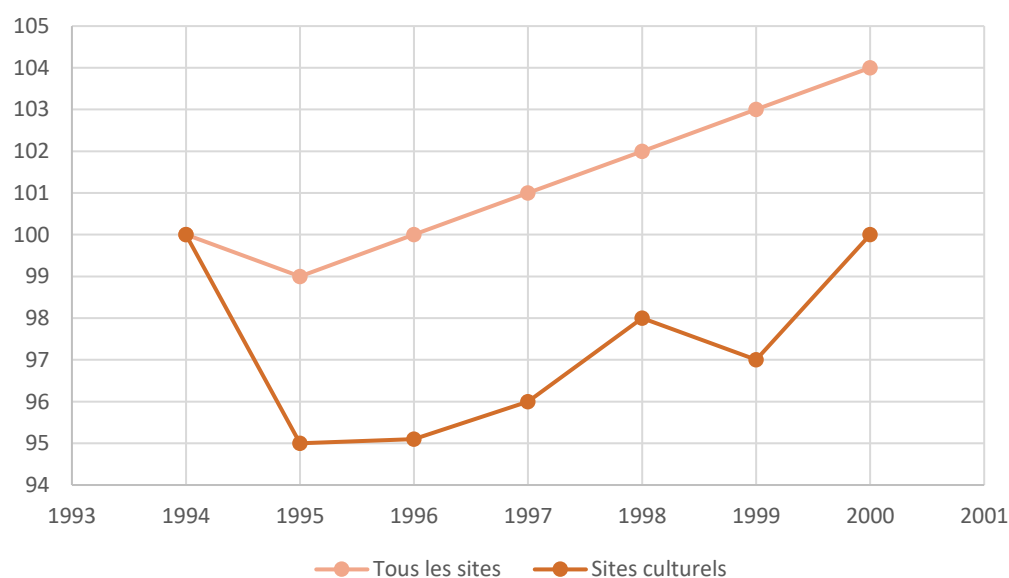
La demande du patrimoine correspond à sa fréquentation, au nombre de visiteurs qu'un monument accueille chaque année en son enceinte. En France, cette demande est très disparate en fonction de la localisation des monuments. On constate notamment que les monuments parisiens sont davantage fréquentés que les provinciaux (Grefte, 2003). De même, on peut observer un phénomène de « *star system* » avec la fréquentation voire la sur-fréquentation d'un petit nombre de monuments au détriment de nombreux autres. En France, ce sont seulement 5 monuments historiques qui réunissent 56% des visites nationales annuelles (Duthion et Walker, 2014, p32). De même, seuls 5 des monuments nationaux sont bénéficiaires, et ce grâce à leur fréquentation touristique qui est la plus élevée. Ce phénomène est aujourd'hui accentué par un effet de mimétisme, d'autant plus présent avec l'explosion des réseaux sociaux. Le secteur touristique connaît, comme de nombreux secteurs, l'apparition des influenceurs digitaux comme outil de promotion. Le patrimoine, de par son caractère « *instagrammable* » peut en subir

les conséquences avec une sur fréquentation de certains lieux entraînant des dégradations ainsi qu'une perte de sens.<sup>5</sup>

### 2.2.2. Une demande globale faible

La demande du patrimoine correspond généralement à sa fréquentation, que l'on observe de manière annuelle, d'une saison à l'autre. Comme abordé précédemment, l'effet de « *star system* » fait que la demande est « *concentrée sur quelques grands monuments, notamment parisiens, il en résulte une situation critique pour beaucoup d'autres* » (Grefe, 2003, p91). En effet, Xavier Greffer constate la faiblesse de la demande générale et la stagnation de la fréquentation sur la période 1994-2000.

Figure 2 : Fréquentation des différents sites patrimoniaux



Source : Xavier GREFFE, La valorisation économique du patrimoine, Rapport au Dep et à la Dapa, Paris, Ministère de la culture et de la communication, 2002

<sup>5</sup> Geo. Patrimoine mondial de l'Unesco : quels sont les sites les plus populaires sur Instagram ? [en ligne] Disponible sur <https://www.geo.fr/voyage/patrimoine-mondial-de-lunesco-quels-sont-les-sites-les-plus-populaires-sur-instagram-197215> (Consulté le 14/03/20)

## 2.3. Le financement du patrimoine monumental

### 2.3.1. Les différentes possibilités de financement

Le financement du patrimoine classé peut se faire de différentes manières, celles-ci sont d'ailleurs souvent associées pour subvenir aux besoins de restauration et d'entretien du monument. Tout d'abord, la classification au titre des monuments historiques donne un droit à des financements publics. Dans son livre « *La valorisation des châteaux et demeures historiques* », Annie Gondras rappelle le principe de « *politique d'intérêt général* » (Gondras, 2012, p35) selon lequel « *les travaux réalisés sur un immeuble protégé bénéficient donc de subventions de l'Etat* ». Elle ajoute cependant « *que si la contribution financière de l'Etat à la sauvegarde d'un monument historique est une possibilité, elle ne représente pas un droit à caractère fixe* » (Gondras, 2012, p35).

Par ailleurs, le patrimoine bâti peut recevoir des fonds privés, notamment depuis la promulgation d'une loi en 2007 qui donne aux monuments classés privés, la possibilité de recevoir du mécénat, tout comme les causes d'intérêt général. Ce mécénat peut être formulé par des entreprises mais également par des particuliers et donne accès à une déduction fiscale. Enfin, les monuments peuvent s'autofinancer en totalité ou en partie grâce à leur activité.

### 2.3.2. Une valorisation économique difficile

La valorisation économique du patrimoine est difficile à atteindre. Selon Xavier Greffe, cela provient « *d'une faible demande et d'une faible activité commerciale* » (Greffe, 2003, p103). De plus, pour lui, « *la valorisation par simple visite est morte, surtout face à la concurrence imposée par des sources de loisirs substituables* » (Greffe, 2003, p104). Il définit alors cinq conditions à remplir pour rendre la valorisation économique possible (Greffe, 2003, p104) :

- ouvrir son monument sur une large période, de préférence toute l'année ;
- s'emparer de l'opportunité liée aux nouvelles technologies avec notamment ; l'utilisation d'audio-guides.
- proposer des animations tous publics ;
- développer les activités annexes telles que la restauration ou la boutique ;
- innover dans la promotion et la communication.

### 3. Phénomène de patrimonialisation

#### 3.1. Le patrimoine : une construction sociale

Selon le magazine Géoconfluences, le patrimoine est :

*« ce qui est perçu par une société comme étant digne d'intérêt et devant de ce fait être transmis aux générations futures, qu'il s'agisse d'un patrimoine historique (un monument, un site...), d'un patrimoine paysager [...] ou d'un patrimoine immatériel [...]. »<sup>6</sup>*

À partir de cette définition, nous comprenons que la notion de patrimoine est une construction sociale et s'avère donc propre aux individus. Elle se construit à partir de l'identité des peuples, leur histoire et leur culture. Le phénomène de patrimonialisation désigne ce « processus de création, de fabrication du patrimoine » (Géoconfluences). Celui-ci s'accroît depuis la fin du XX<sup>ème</sup> siècle avec la création, en 1972 par l'UNESCO, d'un traité international visant à protéger le patrimoine, culturel et naturel.<sup>7</sup>

#### 3.2. Quand tout devient patrimoine

Dans l'émission France Culture « *Peut-on tout classer ?* » réalisée en 2012, Alain Bublex, Catherine Clément, Philippe Tretiack ainsi que l'animatrice Caroline Broué s'interrogent sur la pertinence des classements.<sup>8</sup> Ils constatent l'évolution d'un phénomène élitiste qui est petit à petit devenu un phénomène de masse avec un élargissement considérable du nombre de classements.

Bien sûr, en premier lieu, la patrimonialisation entraîne une protection du patrimoine bâti. Que ce soit au titre des monuments historiques ou au titre du patrimoine mondial de l'UNESCO, le classement engendre des normes, des règles à respecter pour préserver le patrimoine. Dans le cas de l'UNESCO, cela occasionne souvent une très forte augmentation de la demande due à une reconnaissance internationale portée par le classement. Or, comme mentionnée dans le magazine

---

<sup>6</sup> Géoconfluence. *Patrimonialisation* [en ligne] Disponible sur <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/patrimonialisation> (Consulté le 05/03/20)

<sup>7</sup> UNESCO. *Notre patrimoine mondial* [en ligne] Disponible sur <https://whc.unesco.org/fr/apropos/> (Consulté le 05/03/20)

<sup>8</sup>France Culture. *Peut-on tout classer ?* 2012 [en ligne], Disponible sur <https://www.franceculture.fr/emissions/la-grande-table-1ere-partie/peut-et-doit-tout-classer> (Consulté le 05/03/20)

Geoconfluences, ces différents classements peuvent causer une « *muséification* » du patrimoine. Dans l'émission « *Les retours du dimanche* » du 19 septembre 2010 sur France culture, Henri-Pierre Jeudi nous dit que « *le fanatisme patrimonial est mental [...] on ne peut plus penser les choses que de manière patrimoniale, c'est quand même paralysant* ». Il ajoute que « *l'excès de patrimonialisation, c'est-à-dire la conservation patrimoniale quand elle devient systématique, elle pétrifie le monde et la société* »<sup>9</sup> (Jeudi, 2012).



Ce chapitre nous a permis de comprendre que le patrimoine monumental possède des valeurs plurielles auxquelles nous sommes attachés. Nous avons commencé à observer plusieurs problèmes ; la disparité de fréquentation entre les monuments, le besoin permanent de financements en réponse à l'entretien conséquent et l'effet de muséification que peut connaître un monument.

---

<sup>9</sup> Extrait de l'émission des « *Les retours du dimanche* » du 19/09/2010

## Chapitre 2 : le marché du tourisme d'affaires, un secteur majeur : le MICE

Nous allons désormais nous intéresser à la seconde partie de notre thématique qui est le MICE. En premier lieu, nous partirons de la définition du terme plus générique que l'on nomme « *le tourisme d'affaires* ».

### 1. Le tourisme d'affaires et ses composantes

Le tourisme d'affaires n'a pas de définition officielle fournie par l'Organisation Mondiale du Tourisme. Il est souvent caractérisé par le déplacement d'une ou de plusieurs personnes dans le cadre du travail. Pour être considéré comme du tourisme d'affaires, ce déplacement doit être d'une durée supérieure à 24 heures (De Sèze, 2002). Nous verrons plus tard que cette proposition de définition peut être remise en question.

#### 1.1. Les deux segments du tourisme d'affaires : voyages individuels et collectifs

##### 1.1.1. Les voyages individuels

Dans son article « *Les nouvelles perspectives du tourisme d'affaires* » paru en 1988 dans la revue *Espaces*, François Vellat nous donne une première définition du tourisme d'affaires :

*« L'ensemble des voyages entrepris dans le cadre des activités professionnelles. Il comprend l'ensemble des voyageurs commerciaux, les membres d'équipages effectuant des escales courtes ou prolongées, les fonctionnaires des gouvernements ou des organisations internationales en mission, les employés qui précèdent à l'installation des machines ou d'équipements lorsque l'entreprise responsable du service installation ne réside pas dans le pays où l'installation a lieu, sous condition que l'installation soit terminée en moins d'un an. »*  
(Vellat, 1988, p6)

Cette définition prend seulement en compte les voyages individuels qui ont davantage un objectif commercial. Elle n'inclut pas la participation des professionnels à des réunions, conférences ou autres rassemblements. Or, par la suite, François Vellat étend sa définition en ajoutant que le tourisme d'affaires n'a

pas forcément pour seul objectif la recherche de profit, du moins, dans l'immédiat. Il reprend alors la définition de Robert Cleverdon : « *le tourisme d'affaires peut donc être défini comme un tourisme de rencontre à but professionnel, c'est-à-dire commercial, mais également économique, scientifique, politique et social* » (Cleverdon, 1988, in Vellat, p7).

### 1.1.2. Les voyages collectifs

Le tourisme d'affaires peut donc également correspondre aux rencontres professionnelles qui se déroulent en dehors des murs de l'entreprise. À ce titre, nous pouvons aborder la seconde grande partie du tourisme d'affaires qui est le voyage collectif. Par voyage, nous entendons le déplacement de professionnels vers un lieu différent de celui où se trouve leur entreprise.

Que ce soit pour les voyages individuels ou collectif et d'après les propositions de définition du tourisme d'affaires, celui-ci inclut la notion d'une nuitée. Nous verrons plus tard que cette dimension peut être remise en cause.

## 1.2. Les rencontres et événements professionnels : deux segments

Au sein de ces déplacements collectifs que l'on nomme fréquemment l'industrie des rencontres et événements professionnels, plusieurs catégorisations existent. François Vellat les nomme ainsi :

- congrès et conventions ;
- conférences et colloques ;
- séminaires et réunions ;
- foires, expositions et salons spécialisés ;
- incentives et voyages de stimulation.

Aujourd'hui, nous avons souvent affaire à deux grands segments qui sont d'ailleurs mis en avant par les acteurs du tourisme d'affaires ; le secteur congrès et le MICE.

### 1.2.1. Les congrès

Les congrès sont le plus souvent des grands rassemblements, c'est-à-dire qu'ils réunissent un nombre important de participants. D'après Maurice Dupuy, le congrès est « *une réunion à caractère fermé, des tenants d'une discipline spécialisée, qu'elle soit professionnelle, culturelle ou politique* » (Dupuy, 2005,



p26). Selon lui, l'objectif principal de ces rencontres est d'apporter un savoir collectif, de développer la connaissance et de trouver des solutions en réponse à des problèmes précis (Dupuy, 2005).

### 1.2.2. Le MICE

Ce deuxième secteur est souvent séparé du premier. C'est par exemple le cas à Toulouse où le Convention Bureau propose deux segments ; « *destination congress* » et « *MICE destination* »<sup>10</sup>. Contrairement aux congrès, les activités MICE peuvent facilement se dérouler dans des lieux autres que les grands centres de congrès du fait d'un nombre souvent plus restreint de participants. C'est à ce secteur que nous allons davantage nous intéresser par la suite, du fait de sa possible coalition avec le patrimoine monumental.

## 2. Le MICE : un terme aux définitions plurielles

### 2.1. Définition des composantes

#### 2.1.1. Meetings

Cette première composante regroupe le plus souvent des événements réunissant un nombre restreint de participants. En cas de nombre qui serait plus élevé, des groupes sont souvent formés afin de diviser les participants sous forme d'ateliers, de tables-rondes ou autres groupements. Les « meetings » que l'on peut traduire par rencontres ou réunions peuvent également être des séminaires ou des formations. D'après Maurice Dupuy, le séminaire est mené par des spécialistes d'un sujet ou d'une discipline et a pour objectif de former les participants (Dupuy, 2005). Ces types de rencontres sont donc propices à l'échange. Il est d'ailleurs possible d'ajouter à cette composante le team building, qui consiste à réunir une équipe autour de jeux et activités propices au renforcement des liens entre ses membres.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Agence d'attractivité de Toulouse Métropole. *Home* [en ligne] Disponible sur <https://www.meetings-toulouse.com/> (Consulté le 08/03/20)

<sup>11</sup> Événementiel. *Trouver des idées pour des exercices de team building* [en ligne]. Disponible sur <http://www.xn--vnementiel-96ab.info/trouver-des-idees-pour-des-exercices-de-team-building/> (Consulté le 23/03/20)

### 2.1.2. *Incentives*

« *L'incentive* » est un mot anglophone que l'on peut traduire par « *motivation* ». On utilise depuis de nombreuses années ce terme pour caractériser les voyages de motivation. Il s'agit souvent d'une prime en nature offerte aux salariés d'une entreprise et notamment aux commerciaux qui ont atteint leurs objectifs de vente. Pour l'entreprise, cette prime donne droit à des avantages fiscaux et représente une manière d'offrir à ses employés une expérience inoubliable.<sup>12</sup>

### 2.1.3. *Conferences*

Nous verrons par la suite que les deux dernières lettres de l'acronyme MICE peuvent avoir différentes significations. Ici, nous retiendrons que derrière le « C », se cache le mot « conférences ». Terme transparent en français, la conférence est définie comme une « réunion où plusieurs personnes examinent ensemble une question » dans le dictionnaire Hachette<sup>13</sup>. Elle se différencie cependant d'une simple réunion puisqu'elle comprend l'intervention d'un ou plusieurs conférenciers.

### 2.1.4. *Events*

Derrière la dernière composante du terme MICE, nous retrouvons « *events* » qui regroupe ainsi tous les événements professionnels. Sont répertoriés dans cette catégorie les galas, soirées, lançements de produits, cocktails, anniversaires d'entreprise, départs à la retraite, etc. Ils ont souvent un caractère plus festif que les rencontres de la partie « *meetings* ».

## 2.2. L'emploi du terme MICE

### 2.2.1. *Les différents emplois du terme*

À partir des composantes vues précédemment, nous pouvons qualifier le MICE d'une activité à part entière. Celle-ci est d'ailleurs régulièrement nommée l'industrie des rencontres et événements professionnels dans la littérature spécialisée. Nous pouvons constater des disparités entre les différents spécialistes de la filière qui ne s'accordent pas tous sur l'emploi de ce terme. Certains préfèrent parler plus

---

<sup>12</sup> Définitions marketing. *Incentive* [en ligne] Disponible sur <https://www.definitions-marketing.com/definition/incentive/> (Consulté le 08/03/2020)

<sup>13</sup> Dictionnaire Hachette, 1997

généralement du tourisme d'affaires, d'autres non, c'est le cas notamment de Jean-Pierre Derail, directeur d'exploitation du palais des congrès d'Antibes qui qualifie le terme de « *fourre-tout* » (Derail, in Lesage, 2013).

### 2.2.2. *Conferences, conventions, congress*

Sous l'avant dernière lettre de l'acronyme MICE, nous avons précédemment défini le terme « *conferences* » mais il faut savoir qu'un lexique différent existe. En effet, la lettre « C » se décline également en « *congress* » et « *conventions* ». La convention, définie par Maurice Dupuy est « *une réunion interne à un organisme particulier. N'y sont conviés que des membres de cet organisme* » (Dupuy, 2005, p26). Ce sont des assemblées qui se déroulent périodiquement et qui réunissent les membres d'un même organisme. D'après le Petit Robert, ces assemblées ont pour but de « *débattre d'une ou plusieurs questions* ».

Dans la suite de ce mémoire, nous prendrons davantage en compte la notion de « *conferences* » qui se veut plus générale puisqu'elle est ouverte à un public plus varié et pas seulement aux seuls membres d'une même entreprise. De plus, elle n'entraîne, à priori pas les mêmes besoins en termes de capacité qu'un événement de type congrès.

### 2.2.3. *De « events » à « exhibitions »*

De la même manière, nous pouvons retrouver deux termes derrière la dernière lettre de l'acronyme MICE ; « *events* » et « *exhibitions* ». Le premier, plus général, semble désormais plus utilisé par les professionnels de la filière. On retrouve notamment dans une revue Espaces parue en 2019, de nombreux témoignages de professionnels utilisant exclusivement ce lexique. Le terme « *exhibition* », en français « *exposition* », qui correspond ici à un événement où les produits et services de l'entreprises sont mis en avant.<sup>14</sup>

—

Nous pouvons donc observer que ces différentes activités n'incluent pas forcément une nuitée. Une rencontre peut se faire sur une demi-journée ou une journée complète.

---

<sup>14</sup> Bureaux à partager. Le blog. *Marché MICE : retour sur un marché en explosion* [en ligne] Disponible sur <https://www.bureauxapartager.com/blog/tendances-marche-mice/> (Consulté le 12/03/20)

## 2.3. Les acteurs du MICE

### 2.3.1. Les entreprises

Tout d'abord, les entreprises sont en première ligne de cette activité événementielle puisqu'elles en sont les clients mais aussi très souvent les organisatrices. D'après *Evenement.com*, le magazine de la communication événementielle, 80% des entreprises organisent par elles-mêmes leurs événements professionnels<sup>15</sup>. Dans ce cas-là, soit l'entreprise dispose d'un service événementiel ou communication qui se charge de la préparation de l'événement, soit ce peut être l'assistant(e) de direction qui a ce rôle.

### 2.3.2. Les agences spécialisées

Si l'on poursuit sur les chiffres donnés par le magazine *Evenement.com*, 20% des entreprises choisissent de faire appel à un prestataire extérieur. Ils passent alors par des agences que l'on peut séparer en deux catégories les agences réceptives et les agences événementielles. Certaines d'entre-elles sont spécialisées voire dédiées à la clientèle professionnelle, on parle notamment des agences de voyages d'affaires, des OTA (Online Travel Agencies), des DMC (Desintation Management Companies) etc.

### 2.3.3. Les lieux de réception

Perrine Edelman, directrice adjointe de Coach Omnium distingue dans les lieux de réception, les sites dédiés aux événements professionnels qui sont les palais des congrès, les centres de conférence et les sites dont ce n'est pas l'activité principale. Dans cette dernière catégorie, on peut différencier les espaces courants tels que les hôtels qui sont depuis longtemps les leaders dans le domaine des locations d'espaces et qui reçoivent 40% des demandes.<sup>16</sup> Suivent ensuite les restaurants ou cinémas qui arrivent à mettre à disposition leurs salles pour des rencontres professionnelles. Enfin, certains lieux pouvant être considérés comme atypiques peuvent être concernés, ce sont par exemple les châteaux, demeures de caractère mais aussi des musées etc.

---

<sup>15</sup> *Evenement.com*. *MICE : définition et tendances d'un secteur en vogue* [en ligne] Disponible sur <https://www.evenement.com/guides-professionnels/mice-tendances-secteur-vogue/> (Consulté le 09/03/20)

<sup>16</sup> Coach omnium. *Dossier Mice 2020* [en ligne] Disponible sur <https://www.coachomnium.com/wp-content/uploads/2020/02/dossier.mice2020.1.pdf> (Consulté le 11/03/20)

### 2.3.4. Les conventions bureaux

Les conventions bureaux ont un rôle d'intermédiaire entre les professionnels du tourisme d'affaires d'une destination et les organisateurs de rencontres ou événements. Ils ont une expertise dans ce domaine et ont pour valeur ajoutée de connaître parfaitement leur territoire.<sup>17</sup> Les conventions bureaux ont également pour objectif d'accompagner ces organisateurs afin de faciliter la mise en place de leur projet<sup>18</sup>.

## 3. Les tendances actuelles du secteur

### 3.1. Une activité en dents de scie

Dans son dossier MICE 2020, Coach Omnium met en avant « *une activité en dents de scie, sans prévisibilité et sans visibilité, même si on observe une nécessité de se réunir* ». <sup>19</sup>

#### 3.1.1. Des espaces de travail en mutation

À l'heure actuelle, la hausse de l'utilisation du numérique dans le domaine professionnel a des répercussions sur l'organisation du travail. Selon Marie Durand Yamamoto, designer et fondatrice de Mono Hito Koto, on assiste à un développement du télétravail qui entraîne une réduction des « *frontières entre le temps personnel et le temps professionnel* » (Durand Yamamoto, 2019). Victor Carreau, CEO de Comet Meetings, poursuit cette réflexion : « *Avec le développement de nouvelles formes de travail (coworking, télétravail, flex office ...) les liens interpersonnels de l'entreprise tendent à s'appauvrir* » (Carreau, 2019). En parallèle, Marie Durand Yamamoto observe une uniformisation des espaces de travail. Ce constat est flagrant de par la création récurrente d'*open space* dans tous types d'entreprises. Cependant, cette dernière tendance montre une certaine volonté de la part des professionnels de retrouver un esprit collaboratif au sein de leur travail.

---

<sup>17</sup> Bordeaux Convention Bureau. *Le convention bureau* [en ligne] Disponible sur <https://tinyurl.com/yicswf6s4> (Consulté le 11/03/20).

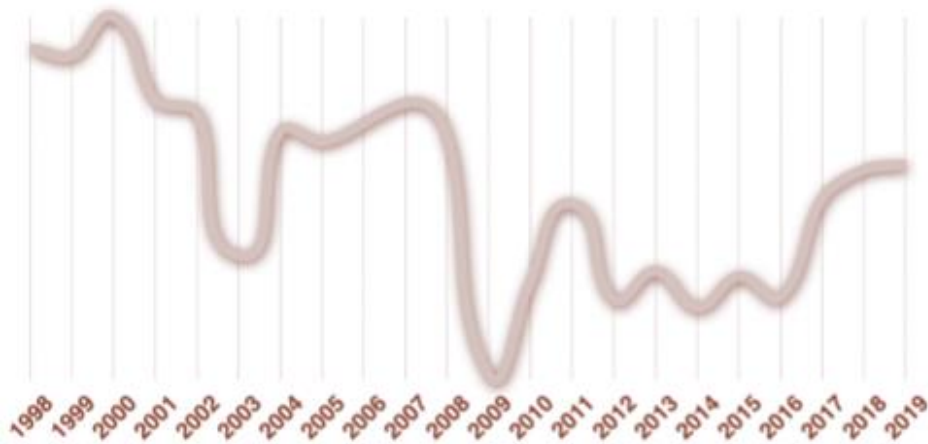
<sup>18</sup> Toulouse Métropole. *Toulouse convention bureau* [en ligne] Disponible sur <https://www.toulouseatout.com/toulouse-convention-bureau> (Consulté le 11/03/20)

<sup>19</sup> Coach Omnium. *Dossier Mice 2020* [en ligne] Disponible sur <https://www.coachomnium.com/wp-content/uploads/2020/02/dossier.mice2020.1.pdf> (Consulté le 11/03/20)

### 3.1.2. Un budget en baisse

D'après une enquête dirigée par Coach Omnium, 58% des organisateurs de rencontres professionnelles déclarent avoir reçu des consignes par leur direction afin de réduire les dépenses liées au MICE.<sup>20</sup> La demande ne cesse de fluctuer depuis la fin des années 1990. Le secteur a subi une très forte baisse de demande en 2009 suite à la crise économique. Perrine Edelman constate une nouvelle hausse de la demande de près de 4% de 2016 à 2017 (Edelman, 2019). En parallèle, « 52% des entreprises ont déclaré avoir eu le même niveau de dépense qu'en 2017, 21% ont vu leurs dépenses diminuer et 10% ont engagé des dépenses supérieures<sup>21</sup>.

Figure 3 : évolution de la demande estimée des entreprises françaises et étrangères établies en France depuis 1998



Source : Coach Omnium, 2020

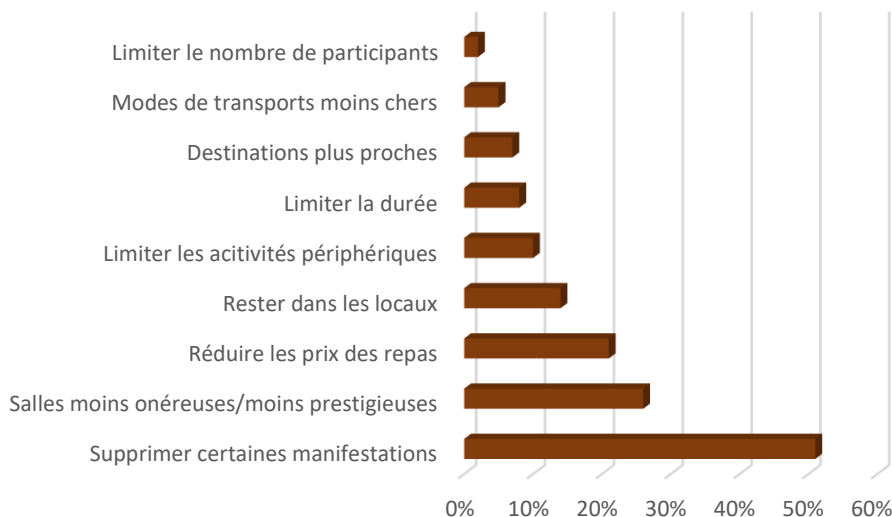
Afin de limiter leurs dépenses budgétaires, les entreprises effectuent des choix et se restreignent sur certains pôles d'organisation de leurs événements. Leur premier moyen d'économiser est de réduire le nombre de manifestations, c'est ce choix qui est effectué dans 50% des cas. Elles vont ensuite chercher à consommer des prestations moins chères que ce soit au niveau de la location des salles, des repas, des activités périphériques ou des transports. La durée des manifestations peut aussi être réduite pour faire des économies. Nicolas Furlani, CEO de Priveteaser

<sup>20</sup> Coach Omnium, 2020

<sup>21</sup> Coach Omnium, 2020.

nous confirme d'ailleurs cette tendance au séjour plus court. « Depuis le début des années 2000, la durée moyenne des séminaires a été divisée par deux : 53% ne durent qu'une journée, voire une demi-journée » (Furlani, 2019).

Figure 4 : les économies effectuées par les entreprises



Source : Coach Omnium, 2020

Cependant, Coach Omnium nous rappelle que les entreprises ont toujours besoin de réunir. En effet, les rencontres et événements représentent, pour les entreprises, un moyen unique de communiquer.

### 3.2. De nouvelles tendances

#### 3.2.1. Une offre en pleine mutation

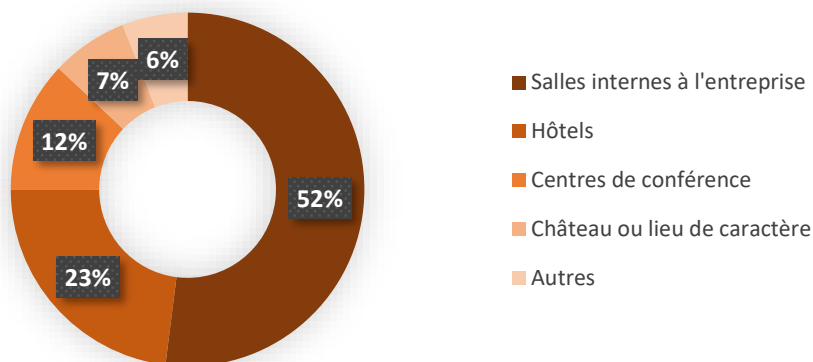
En 2005, Maurice Dupuy écrit que les grandes chaînes hôtelières accueillent déjà depuis un moment les séminaires et autres réunions d'entreprises. Ce nouveau service leur a permis d'augmenter leur taux de remplissage en basse saison et ainsi répartir leur occupation sur une plus grande partie de l'année (Dupuy, 2005, p55). Du côté des espaces dédiés, les spécialistes de l'événementiel de GL events observent une tendance au développement de petits espaces « à forte personnalité », ces lieux répondent à la demande croissante pour le « *small meeting* » (Baezner, Brunet et El Asri, 2019). L'offre de GL events se diversifie avec l'ouverture de nouveaux lieux, qui n'avaient pas pour fonction première d'accueillir des événements. Ainsi, de plus en plus de lieux originaux et atypiques sont proposés aux entreprises. De même, le

leader de l'événementiel note le succès des monuments historiques, musées et théâtres s'ouvrant à cette activité.

### 3.2.2. Une tendance au lieu atypique

En 1999, le cabinet Coach Omnium a réalisé une étude auprès de 404 entreprises françaises, 96% d'entre elles passaient par un hôtel pour recevoir leurs séminaires (Dupuy, 2005, p55). Aujourd'hui, lorsqu'une entreprise fait appel à un prestataire extérieur pour la location d'une salle, dans 39% des cas elle s'adresse à un hôtel (Edelman, 2019). La figure suivante nous montre la répartition des lieux choisis par les entreprises pour leurs rencontres. Elle comprend également le choix de rester au sein de l'entreprise, celui-ci s'effectue dans un peu plus de 50% des cas.

Figure 5 : les espaces utilisés par les entreprises pour leurs rencontres



Source : IFTM Paris, 1<sup>er</sup> Observatoire sur les tendances & perspectives du MICE européen, 2016

On peut donc constater, que malgré le leadership certain des hôtels, l'écart tend à se réduire entre les différents prestataires proposant de la location d'espaces. Cette tendance est expliquée par la recherche de lieux qui sortent de l'ordinaire et qui vont avoir une nouvelle portée pour les participants.



Ce chapitre nous a permis de constater que certaines des tendances du secteur MICE peuvent être porteuse pour développer l'activité au sein de monuments historiques. En effet, on perçoit clairement la volonté de rechercher des lieux originaux qui vont permettre de laisser un souvenir fort chez les participants.



## Chapitre 3 : le MICE et le patrimoine, une coalition possible

Dans ce chapitre, nous partirons des problématiques que rencontrent les sites patrimoniaux avant de proposer des pistes de réutilisations et de valorisation de ces derniers.

### 1. Des ressources économiques moindres

#### 1.1. Une activité visite insuffisante

##### 1.1.1. Concurrence des activités substituables

Pour Xavier Greffe, la valorisation économique par la visite est compromise par la concurrence formée par les autres activités de loisirs qu'il considère comme des produits substituables (Greffe, 2003, 93). La dernière enquête menée par le Ministère de la culture en 2008 sur les pratiques culturelles de français montre que la fréquentation des équipements culturels est restée stable. Elle n'a pas connu un déclin face à la montée du numérique comme ce fut le cas pour la télévision, la radio et la lecture de presse et livres.

Tableau 1 : fréquentation globale des équipements culturels

Sur 100 personnes de 15 ans et plus	1997	2008
<b>Sont allées au cours des douze derniers mois</b>		
<b>Salles de cinéma</b>		
0 fois .....	51	43
1 à 5 fois par an .....	27	33
6 fois et plus par an .....	23	24
<b>Bibliothèques, médiathèques</b>		
Jamais .....	69	72
Moins d'1 fois par semaine .....	22	20
1 fois par semaine ou plus .....	9	7
<b>Lieux de spectacle vivant*</b>		
0 fois .....	53	51
1 ou 2 fois par an .....	23	26
3 fois et plus par an .....	24	22
<b>Lieux d'exposition**</b>		
0 fois .....	54	58
1 ou 2 fois par an .....	21	21
3 fois et plus par an .....	25	22
<b>Lieux de patrimoine***</b>		
0 fois .....	61	62
1 ou 2 fois par an .....	21	22
3 fois et plus par an .....	18	16

\*Spectacle de danses folkloriques, danse, cirque, music-hall, opérette, opéra, concert de rock, concert de jazz, concert de musique classique, autre concert, théâtre.

\*\*Parc comme le Futuroscope ou la Cité des sciences, exposition de peintures, exposition de photographies, galeries, musée.

\*\*\*Monument historique, site archéologique, son et lumière.

Source : Pratiques culturelles 2008, DEPS, ministère de la Culture et de la Communication, 2009

On notera cependant que les lieux patrimoniaux sont moins fréquentés que les cinémas, les lieux de spectacles vivants mais aussi les lieux d'exposition. Ces différentes possibilités s'ajoutent aux activités de loisirs. Le Memento 2018 du tourisme fait un classement des 125 sites touristiques les plus visités de France. Il comprend les monuments historiques, les musées mais également les parcs à thème, les espaces zoologiques et autres sites récréatifs. Les ménages vont donc effectuer des choix entre ces différentes activités.

### 1.1.2. *Un objectif de fréquentation difficile à atteindre*

D'après Brice Duthion et Lionel Walker, le patrimoine peut représenter un « levier » pour l'économie du patrimoine mais sa conservation est très coûteuse. Pour eux, la seule fréquentation touristique d'un patrimoine ne suffit pas à financer sa conservation. D'après le responsable de Culturespaces, un monument aura des difficultés à atteindre le seuil de rentabilité s'il reçoit moins de 100 000 visiteurs par an (Monnier in Greffe, 2003, p104). Cette société privée créée en 1990 gère à ce jour quatre monuments historiques ;

- la villa et les jardins Ephrussi de Rothschild (170 000 visiteurs) ;
- le château des Baux-de-Provence (270 000 visiteurs) ;
- le théâtre antique et le musée d'Orange (170 000 visiteurs) ;
- les arènes de Nîmes, la Maison Carrée et la tour Magne (611 000 visiteurs).<sup>22</sup>

Dans « la valorisation économique du patrimoine » de Xavier Greffe, des travaux concernant la rentabilité du patrimoine monumental sont mis au jour. Ces derniers mettent en avant la « quasi-impossibilité » d'atteindre le point mort, même pour un monument recevant entre 50 000 à 100 000 visiteurs par an. (Collau in Greffe, 2003, p105). Il nous mentionne pour exemple le cas d'un monument recevant alors 60 000 visiteurs annuels qui a pourtant vu ses ratios recettes sur coûts déficitaires.

### 1.2. Des aides publiques importantes et nécessaires

Le 27 septembre 2019, Franck Riester, ministre de la Culture a confirmé la volonté du gouvernement de placer la protection et la valorisation du patrimoine dans ses priorités. La France est très attachée à son patrimoine puisque celui-ci représente un vecteur d'attractivité touristique important pour le pays. Rappelons d'ailleurs

---

<sup>22</sup> Culturespaces. *Nos sites* [en ligne]. Disponible sur <https://www.culturespaces.com/fr/nos-sites> (Consulté le 14/03/20)

qu'en 2019 la France s'est de nouveau placée en première position des pays les plus visités au monde (OMT, 2020). Cette popularité de la France auprès des touristes internationaux n'est pas indifférente à la quantité de patrimoine qu'elle recèle. Lors de son allocution de septembre, le ministre a ainsi annoncé une augmentation des crédits de paiement consacrés à la restauration et à l'entretien des monuments historiques. Avec un budget de 338,06 millions d'euros, soit 7 millions de plus qu'en 2019, le gouvernement souhaite continuer de faire vivre les territoires (Demeure Historique, 2020). Pour distribuer ces aides, c'est la DRAC (Direction Régionale des Affaires Culturelles) qui est sollicitée par les propriétaires de monuments. Ce service déconcentré du gouvernement a pour rôle de « *mettre en œuvre, sous l'autorité du préfet de région et des préfets de département, la politique culturelle définie par le gouvernement* »<sup>23</sup>. Par ce biais, l'État peut théoriquement aller jusqu'à financer 100% des dépenses vouées à la restauration d'un monument mais en pratique, cette aide s'élève à une moyenne de 35% (Gondras, 2012, p35). Or, au vu du coût de cette protection et restauration du patrimoine, les financements publics sont souvent insuffisants (Audrerie, 2003). Jusqu'à aujourd'hui, les monuments appartenant à l'État ne cherchaient pas forcément à être rentables, car ils étaient considérés comme un service public et éducatif. Désormais, l'État incite ces monuments à produire de la richesse afin de s'autofinancer (Gondras, 2012, p146).

## 2. La réutilisation du patrimoine monumental

### 2.1. Les différentes réutilisations du patrimoine

Au XIX<sup>ème</sup> siècle, Eugène Viollet-le-Duc initie le principe de réutilisation qui consiste à trouver un usage respectueux du monument, de son histoire et de son architecture. Ce principe sera davantage formalisé à partir du XX<sup>ème</sup> siècle avec la Charte de Venise approuvée en 1964. Le nouvel usage aura bien sûr un rôle économique pour le monument mais ne doit pas entacher sa spécificité et sa nature. (Vecco, 2007). Trois types de réutilisation du patrimoine sont mentionnés par Marilena Vecco. En premier lieu, les réutilisations de type culturel tel que la visite, la création d'un musée par la mise en avant de collections, les animations permanentes ou temporaires, les classes de patrimoine pour les scolaires ou encore

---

<sup>23</sup> Ministère de la Culture. *Régions* [en ligne]. Disponible sur <https://www.culture.gouv.fr/Regions/> (Consulté le 18/03/20)

la création d'un centre culturel pouvant accueillir différentes activités à caractère culturel. Le deuxième type de réutilisation cité est l'hébergement qui s'est pratiqué dès le XX<sup>ème</sup> siècle avec l'ouverture de nombreuses colonies de vacances, centres pour handicapés ou convalescents mais aussi hôtels. Certains monuments ont d'ailleurs conservé cet usage jusqu'à aujourd'hui. C'est le cas de l'abbaye de Saint-Maur (74230), classée monument historique en 1958 qui accueille encore aujourd'hui des colonies de vacances et voyages scolaires. Ce deuxième type de réutilisation prend également en compte la location des murs pour les événements de professionnels ou de particuliers.

Enfin, la troisième réutilisation proposée est d'ordre socio-administratif, elle consiste en l'accueil d'organismes publics au sein des murs d'un monument. Cet usage peut également être militaire, pénitentiaire ou industriel (Vecco, 2007).

## 2.2. L'hybridation des monuments et le développement des tiers-lieux

Le tiers-lieu est traduit de l'anglais « *third place* », terme mis au jour par Ray Oldenburg, sociologue américain. Ce sont des lieux protéiformes qui sont généralement ouverts à tous. Il est cependant difficile d'en définir l'activité puisque celle-ci n'est pas figée.<sup>24</sup> Le journal Le Monde parle actuellement de 1463 tiers-lieux en France dont près de 50% se situeraient en dehors des métropoles. Nombreux de ces tiers-lieux ont vu le jour dans des anciens bâtiments industriels laissés à l'abandon. De par leurs spécificités et leur architecture, témoins d'une époque et d'un savoir-faire révolus, ces bâtiments sont aujourd'hui classés monument historique. Ainsi, lorsqu'un tiers-lieu se crée dans un tel espace, cela ouvre la porte à une aide financière de la part de l'Etat et des collectivités territoriales ainsi qu'à du mécénat permettant la rénovation du monument. Ce concept s'est étendu à d'autres types de monuments tels que les châteaux et abbayes. Nous pouvons citer l'Abbaye du Valasse en Normandie qui regroupe plusieurs activités : organisation d'événements et expositions, salon de thé, location de salles pour réceptions privées et événements professionnels mais aussi accueil d'entreprises dans ses espaces de coworking. Le château de Nanterre est également connu pour être un tiers-lieu doté d'un espace de coworking, d'un espace de restauration et événementiel, de cuisines

---

<sup>24</sup> L'Observatoire. *Tiers-lieux : un modèle à suivre ?* 2018 [en ligne]. Disponible sur <https://www-cairn-info.gorgone.univ-toulouse.fr/revue-l-observatoire-2018-2-page-7.htm> (Consulté le 18/03/20)

partagées et d'un potager urbain et thérapeutique. Nous pourrions envisager donner l'étiquette « *tiers-lieu* » à un grand nombre de monuments historiques puisque ces derniers se diversifient de plus en plus afin de perdurer dans le temps.

### 3. Un cadre idéal pour les activités MICE

#### 3.1. L'imaginaire du lieu

##### 3.1.1. Quête du prestige

Rachid Amirou, accompagnateur de voyage devenu sociologue, a beaucoup écrit sur l'imaginaire touristique. Il différencie trois grandes dimensions qui interviennent dans les choix de destinations du touriste : le rapport à soi, à l'espace et aux autres (Amirou, 2012). Par la volonté de visiter un château, le touriste, qu'il soit de loisirs ou d'affaires, cherche à atteindre un imaginaire qu'il s'est construit. Cet imaginaire dépend des représentations et images que le touriste a développé tout au long de son existence, au fil de ses expériences. L'imaginaire touristique des châteaux et abbayes est très fort dans le sens où ce sont des lieux qui symbolisent le pouvoir. Si nous nous attardons davantage sur l'imaginaire touristique des châteaux, nous pouvons observer que ces derniers recèlent un imaginaire infini dû aux contes, épopées et autres récits qui ont traversé les époques du Moyen-Âge à nos jours.

*« Pour certains, le château est le décor du conte. Pour d'autres le cadre d'un mode de vie d'antan. Il demeure quoi qu'il en soit un signe de faste, de souveraineté ou de pouvoir » (Gondras, 2012, p51).*

##### 3.1.2. Expérientiel et concept du « comme à la maison »

Le constat est clair du côté des équipes de GL events : « nos clients ne veulent plus simplement organiser un événement : ils veulent offrir une expérience mémorable aux participants de cet événement » (Baezner, Brunet et El Asri, 2019, p60). C'est cette tendance qui les pousse à proposer des sites événementiels qui s'apparentent le plus possible à des lieux de vie. De même, ils observent l'émergence de lieux multi-activités en Europe. Cette hybridation permet aussi d'atteindre une hausse de la rentabilité des sites (Interview de Baezner, Brunet et El Asri, 2019). Dans cette construction de lieux de vie, le concept Châteauform' se positionne en leader. Leur offre, exclusivement dédiée au tourisme d'affaires, est constituée de lieux

« magiques, atypiques ou historiques »<sup>25</sup> appelés des « maisons ». Celles-ci sont tenues pas des couples qui accueillent chez eux les professionnels comme ce serait le cas dans une maison d'hôtes. C'est cette idée de « comme à la maison » que défend Châteauform'.

Nicolas Furlani, CEO de Privateaser confirme cet intérêt porté aux lieux insolites (Furlani, 2019). Ainsi, c'est le lieu qui va venir créer une expérience particulière dont les professionnels se souviendront. Liée à ces tendances, la demande de personnalisation est très forte (Furlani, 2019).

### 3.1.3. L'esprit du lieu et quête de(s) sens

« Chaque lieu véhicule quelque chose et laisse une empreinte intellectuelle, mémorielle et émotive différente » (Fauré, 2019, p88). D'après les propos d'Anthony Fauré, directeur marketing et innovation d'Unimev, la singularité de chaque lieu apporte une valeur ajoutée aux rencontres et événements professionnels. L'esprit du lieu peut d'ailleurs être une source d'inspiration et de motivation comme nous le dit Victor Carreau de Comet Meetings (Carreau, 2019). Le participant part ainsi à la conquête d'un lieu plus authentique, qui n'est pas uniquement dédié à le recevoir. Cette quête de sens est une tendance présente dans tous les secteurs d'activités. Les monuments historiques peuvent en profiter de par leur caractère irremplaçable. Ils procurent des réactions liées à l'affect et sollicitent les différents sens. Ce sont des lieux vivants qui existent avant tout par eux-mêmes ce qui leur confère une personnalité unique.

### 3.2. Des espaces propices au MICE

Les abbayes et châteaux possèdent de grands espaces qui, dans la plupart des cas, n'occupent plus leurs fonctions d'origine. Les abbayes sont des bâtiments conventuels gouvernés ou ayant été gouvernés par un abbé ou abbesses. Ces bâtiments étaient occupés par des moines ou des chanoines réguliers au quotidien.<sup>26</sup> Ainsi étaient déployés dans chaque abbaye ; une abbatiale, un à plusieurs grands réfectoires, des dortoirs, des salles dites capitulaires dans lesquelles se réunissaient,

---

<sup>25</sup> Châteauform'. *Qui sommes-nous ?* [en ligne]. Disponible sur <https://www.chateauform.com/fr/qui-sommes-nous/> (Consulté le 21/03/20)

<sup>26</sup> Universalis. *Abbaye* [en ligne]. Disponible sur [https://www.universalis.fr/encyclopedie/abbaye/#i\\_0](https://www.universalis.fr/encyclopedie/abbaye/#i_0) (Consulté le 21/03/20)

chaque jour, les religieux et d'autres espaces voués à la prière ou à la vie quotidienne. En France, avec le déclin de la religion catholique, le nombre de religieux a été divisé par deux en vingt ans.<sup>27</sup> Ce qui a bien sûr des répercussions sur les lieux de vie tels que les abbayes qui pouvaient à l'époque regrouper plusieurs centaines d'ecclésiastiques. Un certain nombre d'entre-elles ne sont plus utilisées ou, du moins, en leur totalité. Souvent seule l'abbatiale continue à accueillir ponctuellement religieux et fidèles, laissant dans son sillon de grands espaces vacants. Ces pièces dotées d'une âme et d'un charme inexorable attirent grâce à leur cachet et leur dimension historique. La vieille pierre, les espaces voûtés et les vestiges d'époque donnent une atmosphère unique à des rencontres et événements.



Dans ce dernier chapitre de cette première partie, nous avons pu voir que le monument doit se réinventer pour continuer à exister et continuer à développer une valeur économique. Tout cela doit se faire dans le respect du cadre posé par la Commission des monuments historiques.

---

<sup>27</sup> L'Obs. *L'Eglise catholique de France en chiffres, 2016* [en ligne]. Disponible sur <https://www.nouvelobs.com/societe/20160726.AFP2844/l-eglise-catholique-de-france-en-chiffres.html> (Consulté le 21/03/20)

## Conclusion Partie 1

Cette première partie a été l'occasion d'aborder en profondeur la notion de patrimoine ainsi que sa double dimension matérielle et immatérielle. Nous avons pu voir que le patrimoine monumental joue un rôle important dans notre société puisqu'il est le symbole et le témoignage de son histoire. En parallèle, l'imaginaire touristique des édifices tels que des châteaux et abbayes est très fort. Ces derniers représentent le prestige et le pouvoir d'une époque aujourd'hui révolue. Le classement au titre des monuments historiques vient confirmer la valeur portée par les édifices qu'il faut donc protéger.

Dans un deuxième temps, nous avons pu définir le terme MICE et les notions qui en découlent ce qui a permis de préciser notre champ d'étude. Nous avons pu sonder les dernières tendances de ce secteur porteur et avons ainsi pu déceler une possible coalition en patrimoine et MICE. En effet, les entreprises sont de plus en plus en quête de lieux atypiques pour l'organisation de leurs rencontres et événements professionnels. Cela leur permet de sortir de leur cadre habituel et de trouver un nouveau souffle favorable à leur activité.

Nous savons désormais que la mise en tourisme du patrimoine n'est pas récente et qu'elle concerne la majorité des sites. Cependant, nous avons pu voir que cette exploitation touristique ne permet pas toujours la survie du patrimoine monumental. Avec une concurrence de plus en plus diversifiée et un seuil de rentabilité difficile à atteindre, les seules visites touristiques ne suffisent plus. Ce qui nous amène à la problématique suivante : comment le secteur MICE peut-il participer à la stratégie de valorisation d'un patrimoine monumental ? Nous nous intéresserons aux cas des châteaux et abbayes classés monuments historiques.



## Partie 2 : le MICE au service de la valorisation du patrimoine

## Introduction Partie 2

**L**a deuxième partie de ce mémoire visera à examiner des pistes de réponses à la problématique que nous venons de poser. Ces pistes se présenteront sous la forme de trois hypothèses selon lesquelles le MICE représente une valeur ajoutée dans la stratégie de valorisation des châteaux et abbayes classés monuments historiques.

La première hypothèse portera sur la valorisation d'un monument par son usage et son occupation. Elle positionnera ainsi l'activité MICE comme une manière d'occuper un lieu de façon régulière plutôt que de l'abandonner. Dans le cadre de cette hypothèse, le MICE pourra être envisagé comme une possible réponse aux problèmes de saisonnalité causés par l'activité de loisirs.

Le second chapitre de cette deuxième partie abordera davantage la valorisation économique du patrimoine par le MICE. Celui-ci sera envisagé comme étant potentiellement un facteur de retombées économiques permettant une meilleure conservation du patrimoine et un développement de celui-ci. Cette piste nous mènera à différencier les hauts-lieux du tourisme des lieux plus communs.

Enfin, la troisième hypothèse portera cette fois sur la valorisation touristique du patrimoine monumental. Elle examinera les conséquences du MICE sur l'attractivité du patrimoine, la perception de son image et l'évolution de sa notoriété et, par la même occasion, de sa fréquentation.

# Chapitre 1: le MICE, une valorisation par l'usage qui répond aux problèmes de saisonnalité causés par l'activité de loisirs

## 1. Une valorisation par l'usage

Dans cette première partie du chapitre 1, nous aborderons la question de l'usage d'un monument. Par « *usage* », nous entendons le fait de se servir de quelque chose, en l'occurrence d'un lieu. Nous pouvons également parler de fonction ou d'emploi d'un lieu. L'usage d'un bâtiment est ce à quoi il est destiné ou ce pour quoi il a été créé. Au Moyen-Âge, les châteaux servaient de logis mais ils avaient aussi une fonction défensive cruciale. Puis à la Renaissance, ces forteresses ont disparu ou se sont transformées pour devenir des demeures confortables aux abords agrémentés de jardins somptueux. En effet, la société ne cesse d'évoluer et entraîne en ce sens, la mutation de l'usage des lieux.

### 1.1. Éviter l'abandon du lieu

Tout d'abord, le fait qu'un bâtiment ait une fonction permet de lui donner un intérêt certain. Faute d'usage, un monument pourra se voir totalement abandonné ou peu à peu négligé. Nous pouvons en effet identifier plusieurs sources de détérioration et destruction du patrimoine ; les catastrophes naturelles, la négligence ou encore les guerres. Selon Louis Réau, historien de l'art, « *le pire vandalisme est celui du désintérêt* » (Réau in Audrerie, 2003, p74). Cette négligence peut être causée faute de moyens financiers comme c'est le cas dans beaucoup de familles héritières de châteaux mais également être provoquée par le désintérêt de la population. C'est notamment le cas du patrimoine d'origine sacrée tel que les petites églises qui perdent peu à peu leurs fidèles. N'oublions pas que ce sont ces mêmes fidèles qui financent en partie les frais d'entretien des monuments religieux de leur paroisse par le biais de la quête ou d'autres dons. Or depuis 1905, ce sont déjà 250 églises paroissiales qui ont été désacralisées.<sup>28</sup>

Mais rappelons-nous qu'un bâtiment naît toujours pour avoir une fonction. Lorsque cet usage disparaît, au grès des évolutions de la société, un nouveau doit être trouvé.

---

<sup>28</sup> L'express. *Cave à vin, discothèque... La deuxième vie des églises délaissées* [en ligne]. Disponible sur : [https://www.lexpress.fr/actualite/societe/religion/a-saisir-eglise-250000-euros\\_1935949.html](https://www.lexpress.fr/actualite/societe/religion/a-saisir-eglise-250000-euros_1935949.html) (Consulté le 27/03/20)

Car, selon Dominique Audrerie, « *l'objet sans usage n'est plus que l'ombre de ce qu'il a été* » (Audrerie, 2003, p38).

### 1.2. Un usage pour perdurer dans le temps

Déjà dans le passé, c'est souvent grâce à un nouvel usage que des bâtisses ont pu être conservées. Ce fut par exemple le cas du château des archevêques à Gaillon qui est devenu une prison (Babelon, Chastel, 1994). Cependant, dans l'Histoire, certaines réutilisations ont porté préjudice aux monuments. Si l'on revient sur le cas des églises, certaines ont été transformées en étables. C'est pour éviter ce genre de situation que le classement au titre des monuments historiques spécifie que les réutilisations qui porteraient atteinte aux caractéristiques propres de chaque bâtisse classée sont interdites.

Il faut donc lui trouver une fonction qui respecte ses spécificités de sorte à ne pas le détériorer et qui permette de le faire perdurer dans le temps. En lui trouvant une activité porteuse de retombées économiques, nous renforçons la durée de vie du patrimoine. « *Le réintégrer dans la vie économique et sociale d'aujourd'hui, c'est sûrement le conserver* » (Bady, 1985, p 89).

### 1.3. Une activité à l'origine d'un entretien régulier

Comme nous avons pu le dire précédemment, il est essentiel de continuer à faire vivre un lieu par une activité régulière, quelle qu'elle soit. Dominique Audrerie affirme cette idée selon laquelle il est important de ne pas muséifier à tout prix un monument (Audrerie, 2003). Jean-Pierre Bady nous dit que « *seul un entretien régulier peut assurer la sauvegarde des édifices aux moindres frais, et toute négligence en ce domaine entraîne des travaux de restauration beaucoup plus onéreux* » (Bady, 1985, p 61). La coordinatrice des locations de salle de l'Abbaye-aux-Dames de Saintes, a encouragé cette hypothèse. Cette abbaye, appartenant à la commune de Saintes est en partie gérée par une association qui organise des visites touristiques ainsi qu'un festival international de musique ancienne. Le but de cette association est de continuer à faire vivre ce patrimoine. Même si elle n'a pas un rôle de conservation, elle y participe par l'entretien régulier qu'elle apporte.

*« Il n'est inscrit nulle part que l'association a pour but de conserver l'abbaye mais c'est la réalité de la situation. Si nous n'étions pas là, la*

*ville serait obligée de faire quelque chose pour faire vivre ce site. Il faut l'occuper, il faut le chauffer, le nettoyer, le réparer. Et si personne ne le fait, ce serait la ville et c'est très grand. Donc c'est essentiel qu'il y ait de la vie dans le bâtiment. » (M.P., coordinatrice hôtel et salles, Abbaye-aux-Dames, entretien du 19/02/20)*

On peut donc imaginer que l'usage, quel qu'il soit, en faisant vivre le patrimoine, le protège. Notamment l'accueil de public puisque cela entraîne le respect de certaines règles de sécurité. Par ailleurs, dans le cadre du MICE, les salles d'un monument ouvertes à la location doivent être bien entretenues de sorte à correspondre aux attentes des entreprises.

## 2. Une activité touristique lissée sur l'ensemble de l'année

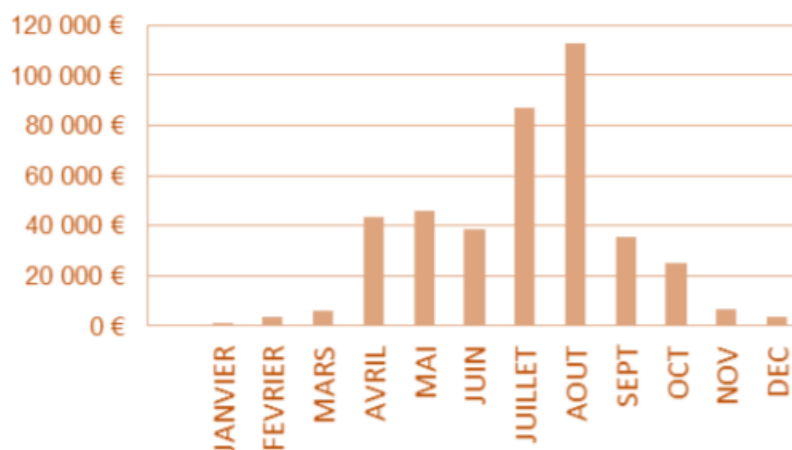
### 2.1. Une activité de loisirs marquée par une saisonnalité forte

La saisonnalité du tourisme signifie que celui-ci fluctue de manière significative d'une saison à une autre. Nathalie Fabry, chercheure au laboratoire DICEN-Idf et maître de conférences en économie internationale à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée a écrit sur le sujet. D'après elle, la saisonnalité est causée par deux facteurs : les modes de vie collectifs, à savoir les vacances scolaires et les jours fériés qui reviennent chaque année à la même période et la localisation de la destination. Concernant ce dernier facteur, c'est le climat et la spécialisation de la destination qui va jouer sur sa saisonnalité. La montagne sera davantage fréquentée en hiver, le pic de fréquentation de la mer se situera clairement en été, seules les villes ont une saisonnalité moins marquée. En effet, les activités y sont plus nombreuses et variées ce qui permet de lisser la fréquentation sur l'ensemble de l'année.

À côté de cela, le patrimoine monumental a l'avantage de ne pas être totalement météo-dépendant comme c'est le cas des activités balnéaires ou des activités telles que le ski qui demandent des conditions météorologiques particulières. Il est cependant bien impacté par les rythmes collectifs de la société avec un pic de sa fréquentation durant les vacances scolaires et jours fériés. Le public de seniors grandissant permet de prolonger ces périodes mais la saison reste très marquée de mai à fin septembre entraînant la fermeture de nombreux monuments durant l'hiver. Même les plus grands monuments qui restent ouverts toute l'année

perçoivent cette fluctuation. C'est le cas du château royal d'Amboise qui réalise plus de 75% de son chiffre d'affaires (billetterie + boutique) de mai à septembre.

Figure 6 : Répartition du CA des ventes billetterie et boutique en 2017



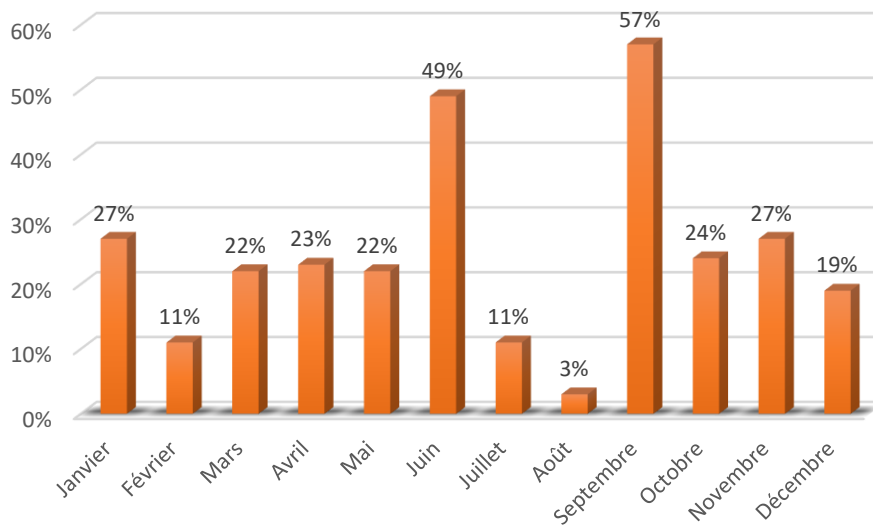
Source : Rapport d'activité 2017 du château royal d'Amboise

## 2.2. Une activité complémentaire

Pour parer à cette saisonnalité, l'activité MICE peut être un bon complément. « *Au tourisme d'agrément et de loisirs succède le tourisme d'affaires* » (Fabry, 2014, p22), c'est le constat qui est fait en observant la saisonnalité peu marquée des villes françaises. L'objectif est de reproduire cette situation au sein des monuments historiques qui, de par leur offre variée, peuvent également attirer toute l'année.

Pour étudier la possible complémentarité entre tourisme de loisirs et tourisme d'affaires, nous nous baserons sur l'enquête annuelle de Coach Omnium qui a pu avancer, dans son dossier 2020, une répartition moyenne de la demande MICE selon les mois de l'année (Cf. Figure 7). Nous pourrions alors observer que la saisonnalité du MICE est presque à l'opposé de la saisonnalité du tourisme de loisirs. Les vacances scolaires ont toujours un impact, mais cette fois celui-ci est inverse. En effet, les deux mois de grandes vacances ; juillet et août, sont marqués par une baisse significative de la demande. Nous noterons cependant que les mois de juin et septembre sont les mois les plus demandés, ils correspondent justement à l'avant et à l'après vacances.

Figure 7 : la saisonnalité de la demande en MICE chez les prestataires interrogés



Source : Coach Omnium, dossier MICE 2020

Pour réaliser ce graphique, les lieux de réception ont été interrogés sur la part de leur demande MICE par rapport à l'ensemble de leur demande.

Un aspect intéressant que révèle le graphique est, qu'en dehors de cette période juin-septembre à forte variabilité, le reste de l'année est assez stable avec une demande MICE moyenne qui avoisine les 21%. Ce qui est encourageant pour le développement de cette activité qui semble plus stable et plus régulière que l'activité touristique de loisirs.



Ce chapitre nous a permis de dire que l'usage du lieu est très important pour sa conservation. Sans fonction, un bâtiment, quel qu'il soit, peut vite tomber dans l'oubli et se détériorer. Nous avons ainsi envisagé le MICE comme un usage privilégié qui complète bien l'activité touristique de loisirs de par sa régularité et sa saisonnalité quasi-inverse.

## Chapitre 2 : le MICE, facteur de retombées économiques pour une meilleure conservation du patrimoine

Ce chapitre aura pour but d'identifier les différentes sources de retombées économiques liées au MICE. En effet, cette activité génère des recettes évidentes telles que la location d'espaces mais également des recettes plus induites.

### 1. Des retombées multiples pour accroître l'autofinancement

#### 1.1. La location d'espaces

Lorsque que les responsables d'un monument décident de se lancer sur le marché MICE, cela passe en premier lieu par l'ouverture de salles à la location. Ce sont ces salles qui représentent la valeur ajoutée des monuments historiques par rapport à des lieux de réception plus classiques. L'objectif de la location d'espaces est clairement de faire rentrer des fonds pouvant servir à l'entretien et à la conservation du lieu. Pour beaucoup de monuments, il s'agit d'une activité annexe qui correspond purement à de la valorisation économique. Ce qui est tout à fait explicité dans le dernier rapport d'activité du château de Versailles qui fait apparaître la location d'espaces dans sa partie valorisation. (Château de Versailles, 2019). De même, l'Abbaye de Royaumont, dans le Val d'Oise mentionne dans son rapport 2018 que l'activité d'accueil de séminaires et événements a pour principale fonction de développer les ressources propres de la Fondation. C'est ainsi un moyen d'autofinancement pour le patrimoine qui n'est pas trop contraignant. L'investissement est moindre puisque le principal est déjà existant ; les salles ou espaces extérieurs, il n'y a pas de bâtiment à créer. De plus, la location d'espaces nus n'est pas assujettie à la TVA, ce qui la rend plus accessible aux propriétaires privés voulant débiter l'activité.

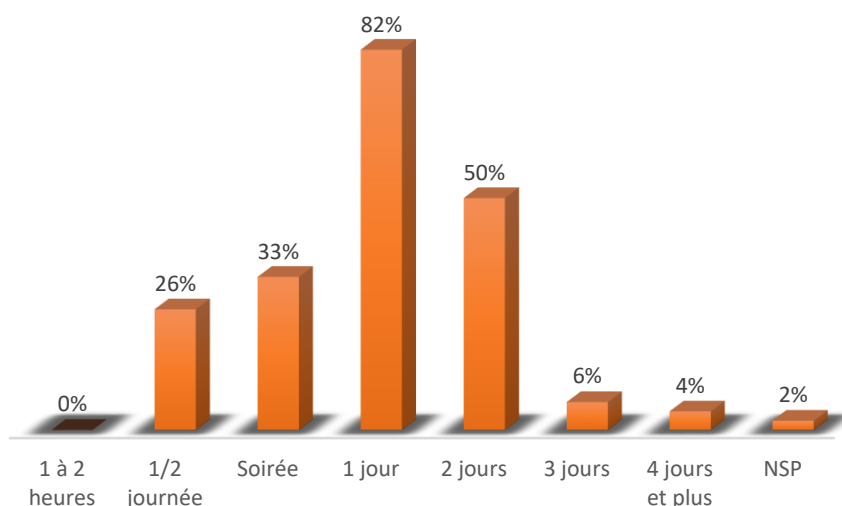
#### 1.2. L'hôtellerie-restauration

Les groupes de professionnels, pour leurs réunions et événements, ont essentiellement besoin d'une salle qui soit adaptée à l'accueil de public, qui possède des branchements, une connexion internet etc. Mais si la manifestation dure plus d'une demi-journée, les participants auront besoin se nourrir. De même, ils devront se loger si la manifestation se déroule sur plus d'une journée et que le lieu de



réception se trouve à distance de leur résidence. Ainsi, la possibilité de se restaurer et d'être hébergé à proximité peut être un atout pour le lieu de réception. D'après l'étude réalisée par Coach Omnium, les manifestations d'une journée sont celles qui reviennent le plus chez les prestataires interrogés. Viennent ensuite les rendez-vous sur deux jours ou lors d'une soirée.

Figure 8 : la durée moyenne des prestations chez les prestataires interrogés par Coach Omnium (plusieurs possibilités de réponse)



Source : Coach Omnium, dossier 2020

Ces différents cas de figure demandent à minima la restauration que ce soit sous la forme d'un banquet, d'un cocktail ou d'une simple pause-café. Soit le monument pourra faire appel à un prestataire externe soit il proposera lui-même son service de restauration. Un certain nombre de châteaux et abbayes disposent de leur propre restaurant que ce soit pour les touristes de loisirs, d'affaires ou même les individuels qui peuvent venir sans forcément visiter le site. Cette pluralité de clients, permet de faire fonctionner le restaurant tout au long de l'année. L'avantage est que la clientèle affaire a souvent un portefeuille plus important que celle de loisirs. Les tarifs pratiqués auprès de la clientèle affaire sont d'ailleurs souvent plus élevés.

*« Selon le format de journée ou de soirée, on a des tarifs qui ne sont pas du tout les mêmes que ceux que l'on propose aux visiteurs qui vont à l'Orangerie manger pour 35€, là on va proposer des tarifs plus élevés avec des locations de salle, des locations de matériel. » (E.S, responsable événementiel, château de Chenonceau, 2020)*

Pour l'hôtellerie, même fonctionnement, les monuments peuvent travailler en partenariat avec des hôtels, comme c'est le cas à Chambord, où le Domaine national fonctionne le plus souvent avec le Relais & Châteaux situé au cœur même du parc forestier. Mais certains lieux ont aussi leurs propres solutions d'hébergements, comme à l'Abbaye-aux-Dames de Saintes ou l'Abbaye de Royaumont où les anciens bâtiments conventuels qui accueillait les moines ont été restaurés pour devenir des chambres. La possibilité de dormir dans un tel lieu renforce l'originalité de la prestation et permet de former une expérience globale atypique et unique. Essayer de capter la clientèle affaire pourrait donc être un bon moyen d'augmenter son taux d'occupation et de le réguler tout au long de l'année.

Figure 9 : table de Royaumont



Source : Abbaye de Royaumont

Figure 10 : chambre de l'Abbaye-aux-Dames



Source : Abbaye-aux-Dames

### 1.3. Les services annexes

En parallèle de leurs rencontres et événements professionnels, les entreprises peuvent avoir recours à des prestations supplémentaires. Cependant, la demande d'activités périphériques a réellement diminué ces dernières années. Aujourd'hui, seulement 4 entreprises sur 10 sont demandeuses d'activités contre 7 sur 10 il y a quelques années.<sup>29</sup> De plus, leur structure s'est modifiée, même si les activités ludiques restent les plus plébiscitées, les activités culturelles sont de plus en plus privilégiées (Furlani, 2019). Les visites, cours d'œnologie, ateliers artistiques sont les plus cités. Dans un site patrimonial, les activités ne manquent pas et les professionnels sont déjà formés à l'accueil de groupes ce qui est favorable à l'accueil d'équipes de professionnels. Les visites guidées privées en dehors des heures

<sup>29</sup> Coach Omnium. *Dossier 2020*.

d'ouverture peuvent elles aussi rapporter plus que la normale grâce à leur caractère privilégié. Chez certains sites, les options à ajouter à la prestation de base sont infinies et certaines peuvent vraiment peser dans la balance du fait qu'elles ont un coût de production très bas.

## 2. Un part du chiffre d'affaires plus ou moins importante selon la fréquentation des monuments

Dans cette seconde partie du chapitre 2, nous distinguerons deux cas de figure ; les monuments recevant plus de 100 000 visiteurs, dont certains représentent les hauts-lieux du tourisme français et les monuments accueillant moins de 100 000 visiteurs par an. En effet, nous pouvons penser que ces deux profils n'auront pas la même approche du MICE.

### 2.1. Les monuments recevant plus de 100 000 visiteurs

#### 2.1.1. Un tourisme de loisirs prioritaire

Comme le rapportait le responsable de Culturespaces, le seuil de rentabilité peut être atteint lorsqu'un monument reçoit au moins 100 000 visiteurs par an (Monnier in Greffe, 2003). Pour les châteaux de Chenonceau et de Chambord, qui reçoivent chaque jour une moyenne de plus de 2000 visiteurs, la visite touristique est l'activité qui est priorisée. Dans ces châteaux, les espaces ouverts à la visite ne peuvent pas forcément être mis à disposition pour des événements puisque cela interférerait avec les visites touristiques. Pour l'utilisation des salles, la priorité est donc donnée à la visite qui, au vu du prix d'entrée et du nombre de visiteurs chaque jour, engendre un chiffre d'affaires considérable. Les recettes perçues grâce à cette activité ne pourraient être équivalentes avec la location de salle. Le château de Chambord accueille ainsi, dans sa salle des gardes, ses jardins et terrasses, des événements qui se déroulent en soirée, à la fermeture au grand public de sorte à ne pas entraver la partie touristique.

*« On se développe mais pas trop non plus, c'est contradictoire mais nous, en journée, c'est compliqué de privatiser car les salles sont ouvertes au public. Je ne peux pas me permettre d'organiser des événements tous les jours qui entraîneraient une fermeture du château. » (A.B, chargée de mission événement au Domaine national de Chambord, entretien du 07/02/20)*

### *2.1.2. Une activité annexe rentable*

Pour tous les monuments recevant plus de 100 000 visiteurs annuels, la partie MICE est une activité annexe sur laquelle peu d'investissements sont faits. De même, peu de moyens humains y sont dédiés. En général, le monument possède un service événementiel qui gère à la fois les événements grand public, les réceptions privées de particuliers et les événements, qu'ils soient d'entreprises, d'institutions ou d'associations. Ce service est parfois composé d'une seule personne, comme à Chenonceau. D'après le témoignage des responsables événementiel de Chenonceau et Chambord, une communication dédiée est effectuée mais l'activité bénéficie surtout de l'image et de la notoriété du site patrimonial. Ce sont généralement les entreprises qui viennent d'elles-mêmes et ne rendent pas nécessaire le démarchage. Par ailleurs, l'organisation d'événements réunissant un grand nombre de personnes ne peut pas être prise en charge par le service interne qui doit alors faire appel à une agence événementielle. Le monument devient alors un simple prestataire parmi d'autres.

## 2.2. Les monuments recevant moins de 100 000 visiteurs

### *2.2.1. Une activité primordiale*

À l'inverse, pour les monuments qui reçoivent moins de 100 000 visiteurs, le MICE, même s'il n'est pas l'activité principale du monument, peut engendrer un chiffre d'affaires qui n'est pas négligeable. Annie Gondras nous dit que les monuments qui accueillent moins de 20 000 visiteurs ont souvent des recettes issues de la location d'espaces supérieures à celles des visites, alors que ce constat ne peut être fait pour les monuments accueillant plus de 100 000 visiteurs.

Comme nous l'avons vu dans la première partie, les monuments, qu'ils soient privés ou publics sont amenés à chercher des financements autres que publics. Ils peuvent faire appel à du mécénat privé, des cagnottes en ligne mais dans tous les cas, ils doivent essayer de s'autofinancer au maximum. Cela passe par l'offre de différentes activités ; visites touristiques, animations pour le grand public, location de salles pour mariages, tournages mais aussi événements professionnels. Pour la partie location, certains lieux choisissent de se spécialiser dans l'accueil d'entreprises ou de marques car ce segment est moins contraignant que celui des mariages ou des

tournages. En effet, les réceptions privées se déroulant essentiellement le week-end, elles interfèrent avec les visiteurs. De même pour les tournages, qui peuvent entraîner la fermeture du monument ou d'une partie du monument pendant plusieurs jours. À l'inverse, pour le MICE, les jours les plus plébiscités sont en semaine du fait que les entreprises ne travaillent pas le week-end. Pour certains sites qui ont une fréquentation assez faible en basse saison, le MICE est donc une solution pour générer un nouveau chiffre d'affaires.

### *2.2.2. Possibilité de fidélisation*

Les entreprises, ayant besoin de réunir salariés et collaborateurs régulièrement, offrent une possibilité de fidélisation supérieure au tourisme de loisirs. Même s'il existe des touristes très fidèles aux monuments qu'ils apprécient, il est tout de même très rare d'en voir revenir plusieurs fois dans l'année. Alors qu'une entreprise, pour répondre à ses besoins, est susceptible de louer plusieurs fois une même salle, de faire appel plusieurs fois à un même prestataire dont il est satisfait. De plus, les grands groupes qui ont plusieurs branches, plusieurs filiales et qui fonctionnent en réseaux, sont une manne pour le tourisme d'affaires. À l'Abbaye-aux-Dames de Saintes, c'est en partie ce qui a permis de développer l'activité. Une compagnie d'assurance a amené une première agence, puis delà, après retours positifs des participants, c'est une autre agence qui a demandé à venir etc.

### *2.2.3. Création d'emplois*

Chaque monument qui se lance dans le MICE ou même dans l'accueil d'événements en général doit se doter de compétences spécifiques. Même s'il est possible de faire appel à un prestataire externe tel qu'une agence événementielle, il est souvent plus rentable de gérer cela en interne comme nous le dit M.P, coordinatrice salles et hôtel à l'Abbaye de Saintes. Pour cela, les monuments désignent ou engagent une ou plusieurs personnes en charge de répondre aux demandes reçues, de réaliser des visites avec les potentiels clients, de coordonner les différents services etc. Car, en effet, si le service événementiel est le premier à voir la création d'un ou plusieurs emplois, d'autres services sont aussi généralement impactés. À Chenonceau par exemple, l'équipe de fleuristes interne au château, est d'autant plus sollicitée lors d'événements où c'est elle qui réalise en partie la décoration. De même, les équipes de la restauration ou de l'hôtellerie peuvent voir leurs emplois évoluer suite au

développement du MICE. Étonnamment, ce n'est pas forcément les hauts-lieux du tourisme qui créent le plus d'emplois dans la filière MICE mais plutôt les lieux recevant moins de visiteurs. Pour donner un exemple, le château de Chenonceau est doté d'un service événementiel composé d'une seule personne, tandis que l'Abbaye de Royaumont emploie 6 personnes au sein de son pôle séminaires et événements.

La création de plusieurs emplois dans une petite commune a également un effet de cercle vertueux. Nous pouvons imaginer qu'au travers de 6 emplois créés, ce sont peut-être 6 familles qui s'installent et font vivre la commune. Si la commune s'enrichit, elle sera davantage susceptible d'accorder des subventions à une structure qui crée des emplois sur son territoire.



Nous avons pu observer que les retombées liées au MICE sont plurielles et qu'elles ne prennent pas seulement en compte la location d'espaces. Il est intéressant de noter que la part du chiffre d'affaire liée au MICE est supérieure chez les petits monuments que chez les hauts-lieux du tourisme qui nous semblaient pouvoir être des usines à événements prestigieux. Or pour ces derniers, l'activité de loisirs est prépondérante et prioritaire.

## Chapitre 3 : le MICE, des conséquences positives sur l'attractivité du patrimoine, par l'amélioration de l'image et l'augmentation de la notoriété

Dans ce chapitre, nous envisagerons cette fois le MICE comme un moyen de promouvoir le patrimoine et son activité. Nous essaierons d'étudier les conséquences de cette pratique sur l'image du site, son attractivité et sa notoriété.

### 1. Amélioration et dynamisation de l'image

Selon le glossaire du site [emarketing.fr](http://emarketing.fr), l'image correspond au « *jugement de valeur porté par un individu sur une entreprise (corporate image), une marque (brand image), un produit (product image) ou une personne (personal image)* ».<sup>30</sup>

L'image peut devenir une valeur ajoutée pour une entreprise puisqu'elle est « *la combinaison de valeurs réelles, d'idées reçues, de sentiments affectifs, d'impressions objectives et/ou subjectives, conscientes et/ou inconscientes* »<sup>31</sup>. Les professionnels du marketing parlent alors de personnalité d'une marque ou d'une entreprise. Ces dernières peuvent essayer de construire l'image qu'elle souhaite mais la perception des consommateurs peut être différente.

#### 1.1. Une image plus prestigieuse

##### 1.1.1. Des entreprises de renom comme clientes

Pour les monuments historiques, le MICE peut être un moyen de communiquer et de jouer sur leur image. En effet, chaque activité génère une image, qu'elle soit souhaitée ou non. De même, selon les entreprises qui sont clientes du monument, cela peut entraîner une image positive pour celui-ci. Si une entreprise ou une marque a une image positive, cela aura des répercussions avantageuses pour le lieu de réception. De même, si une marque réputée ayant une renommée internationale choisit le monument historique, cela va renforcer son image prestigieuse. De plus, les entreprises ont tendance à communiquer sur leurs événements et donc sur le lieu.

---

<sup>30</sup> Emarketing.fr. *Image* [en ligne]. Disponible sur <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Image-238219.htm#> (Consulté le 11/04/20)

<sup>31</sup> Idem

### *1.1.2. Une image plus haut de gamme*

Un lieu patrimonial qui accueille des entreprises doit proposer des services répondant aux attentes de ces dernières. La clientèle affaires, habituée à fréquenter des espaces hôteliers plutôt haut de gamme ou des centres de réunions qui lui sont dédiés, exige un certain niveau de qualité. Ainsi, nous voyons la plupart du temps apparaître des offres de restauration semi-gastronomiques à gastronomiques, des services annexes peuvent se développer avec des spas. Ces prestations, créées dans un premier temps pour les professionnels, peuvent être rendues accessibles au grand public et ainsi influencer l'image globale du site. Une fois ces prestations établies, le monument doit arriver à communiquer sur cet aspect qualitatif de sa prestation. Cela passe souvent par une redéfinition de sa communication et notamment de sa charte graphique afin de proposer des visuels esthétiques, dignes de professionnels de l'événementiel ou de l'hôtellerie. La perception du site général va donc être modifiée.

## 1.2. Une image plus dynamique

### *1.2.1. Un monument qui ne repose pas sur ses acquis*

Dans notre étude, nous nous intéressons aux monuments qui ont un intérêt culturel et qui le rendent accessible à la population. Pour ces monuments, le fait d'avoir un éventail d'activités permet de rester actif aux yeux des visiteurs, des habitants et élus de son territoire. Ces derniers vont avoir l'impression que le lieu est en constant mouvement grâce à des projets et événements variés. Notre expérience personnelle nous rappelle d'ailleurs que le parking plein d'un monument suscite immédiatement la curiosité chez les habitants. Ils vont alors renforcer l'intérêt qu'ils portent au lieu et l'affection qu'ils ont pour celui-ci. De même, un lieu qui a une activité MICE est davantage intégré à la vie économique de son territoire et est plus susceptible de développer des partenariats. En effet, les autres acteurs peuvent y voir une volonté d'évoluer, de se développer et ainsi créer des relations avec le monument. D'un point de vue financier, cela montre que le monument ne se repose pas sur ses acquis et notamment sur les aides publiques. Il devient alors une entreprise à part entière du territoire et n'est plus une entité à part des autres.



## 1.2.2. Une image plus professionnelle

La professionnalisation du monument historique est favorable à son image. Le site patrimonial est alors davantage pris au sérieux par les politiques, les entreprises et les particuliers. Le monument n'a plus comme image un lieu de loisirs pour le public familial, il devient un lieu ouvert à tous. Il ne relève plus uniquement des temps de vacances et de week-ends mais il est pratiqué au quotidien par des professionnels dans le cadre de leur travail. Cela peut lui donner un aspect plus qualitatif qui rejoint l'idée de montée en gamme.

L'image d'un lieu joue sur son attractivité. Pour Jean-Didier Urbain, il y a toujours une image qui rend désirable ou non une destination (Urbain, 2006).<sup>32</sup> Cela dépend des représentations et des perceptions que l'on en a.

## 2. Un vecteur d'attractivité et d'augmentation de la fréquentation

### 2.1. Concept d'attractivité

#### 2.1.1. Concept général

L'attractivité d'un monument est un concept pluridimensionnel à la croisée des champs touristique, économique et social. D'un point de vue commercial, l'attractivité désigne « *la capacité d'une enseigne à attirer les acheteurs sur sa zone de chalandise* »<sup>33</sup>. Sur le même principe, l'attractivité d'un territoire désigne sa capacité à attirer des touristes mais aussi de nouveaux habitants et nouvelles entreprises. L'attractivité d'un lieu dépend de ses attraits naturels ; paysages, points de vue etc. et de ses attraits culturels ; histoire, populations etc. mais pas seulement (Gagnon, 2007).<sup>34</sup> En effet, selon l'historien Serge Gagnon, un site touristique est attractif parce qu'il a préalablement été mis en valeur par un poète, un écrivain ou un artiste comme ce fut le cas pour le littoral au XIX<sup>ème</sup> siècle. Ainsi, nous

---

<sup>32</sup> Canal U. Conférence de Jean-Didier Urbain. *Le touriste* [en ligne]. Disponible sur [https://www.canal-u.tv/video/universite\\_de\\_tous\\_les\\_savoirs/le\\_touriste\\_jean\\_didier\\_urbain.1466](https://www.canal-u.tv/video/universite_de_tous_les_savoirs/le_touriste_jean_didier_urbain.1466) (Consulté le 11/04/20)

<sup>33</sup> Définitions marketing. *Attractivité commerciale* [en ligne] Disponible sur <https://www.definitions-marketing.com/definition/attractivite-commerciale/> (Consulté le 11/04/20)

<sup>34</sup> Téoros. *Attractivité touristique et « sens » géoanthropologique des territoires* [en ligne]. Disponible sur <http://journals.openedition.org/teoros/792> (Consulté le 11/04/20)

confirmons que l'attractivité d'un lieu dépend avant tout de l'image que l'on se fait de celui-ci.

### *2.2.2. L'attractivité d'un monument*

L'attractivité d'un monument correspond le plus souvent à sa fréquentation touristique. Comme nous avons pu le voir précédemment, cette attractivité est en partie due aux attraits naturels et culturels du site mais elle dépend également de l'image créée par l'organisme responsable et l'image perçue par le consommateur ou prospect. En effet, nous avons besoin d'un certain nombre d'informations ou d'images pour être attirés par un lieu. Ce sont souvent les personnes que l'on fréquente ou les personnes qui nous inspirent, qui sont les vecteurs de cette attractivité.

## 2.2. Générer de la fréquentation

Comme nous avons pu le voir en partie 1 de ce mémoire, la concurrence entre les sites culturels est forte puisque le visiteur est face à un grand nombre de possibilités d'activités. De plus, certains monuments peuvent se retrouver écrasés par de plus gros, dont la fréquentation est largement supérieure. L'activité MICE va ainsi être un moyen de générer de la fréquentation.

### *2.2.1. Augmenter sa fréquentation*

À partir du moment où les participants de rencontres ou événements professionnels, par le biais de leur entreprise, payent une sorte de droit d'accès au site, ils peuvent être considérés comme des visiteurs. Sur cinq monuments interrogés, trois comptabilisent les professionnels venus lors de séminaires ou événements dans leur fréquentation annuelle. Ce qui peut faire augmenter leur fréquentation de manière considérable, notamment lorsque le monument reçoit des événements regroupant plusieurs centaines de personnes. Par ailleurs, les sites qui ne comptabilisent pas ces participants dans leur fréquentation, se rendent bien compte que cela génère tout de même un trafic positif pour le monument. Ce trafic est avant tout un moyen de communiquer très efficace qui peut permettre d'attirer de nouveaux visiteurs.

### 2.2.2. Attirer de nouveaux visiteurs

Grâce à l'activité MICE, le monument peut capter un nouveau public : celui des entreprises, des institutions mais également le monde associatif. Cette cible de professionnels est constituée de personnes en activité qui sont potentiellement des décideurs. Des cadres d'entreprises, aux élus locaux, en passant par les grands dirigeants de multinationales, ces personnes ont une influence forte. De même, en tant qu'individus, ils peuvent avoir envie de revenir visiter le site dans un autre contexte. C'est ce que nous confirme E.S., chargée événementiel au château de Chenonceau « *je pense que ça donne envie de revenir visiter en privé parce que ça leur montre le château sous un aspect qu'ils ne connaissaient pas et donc ça donne envie oui. C'est le but aussi* » (E.S., chargée événementiel au château de Chenonceau, entretien du 24/02/2020). Même constat à Chambord : « *beaucoup de professionnels qui viennent en séminaire redécouvrent le château qu'ils avaient visité il y a peut-être 10 ou 15 ans [...] Et donc finalement ils se disent « pourquoi pas revenir avec mes enfants visiter le château ? » et donc ça crée un intérêt.* » (A.B., chargée de mission qualifiée en événementiel au Domaine national de Chambord, entretien du 07/02/2020).

### 2.2.3. Le bleisure

Les participants à des rencontres professionnelles qui se déroulent dans des monuments historiques tels que des châteaux et abbayes profitent souvent de visiter le lieu. Mais lorsque ce n'est pas le cas, les professionnels peuvent tout de même décider de prolonger leur séjour afin de profiter du lieu. On utilise le terme anglophone de « bleisure » pour qualifier cette situation. Cette dénomination associe les notions de « business » et de « leisure », comprenons un mélange d'affaires et de loisirs. Les territoires recherchent de plus en plus à développer le bleisure qui permet de développer l'économie d'une destination. Il peut également être pratiqué dans le cadre d'un monument historique. Le témoignage de M.P., coordinatrice hôtel et salles, nous dit que cette situation est assez rare mais que cela peut tout de même arriver de temps à autre. « *La semaine dernière on avait un colloque universitaire et deux professionnels sont restés une nuit supplémentaire pour visiter le lendemain, pas que l'abbaye mais aussi Saintes en général* » (M.P., coordinatrice hôtel et salles, Abbaye-aux-Dames, entretien du 19/02/20).

### 3. Les effets du MICE sur la notoriété du patrimoine

La notoriété est le « *niveau de connaissance qu'un individu a d'une entreprise, d'une marque, d'un produit ou d'une personne* ». <sup>35</sup> Pour évaluer la notoriété d'une marque, on peut observer plusieurs types de notoriété. Tout d'abord, la notoriété spontanée qui correspond au nombre d'individus capables de citer une marque ou une entreprise, la notoriété assistée qui est le nombre d'individus citant la marque parmi d'autres et la notoriété prouvée correspondant au nombre d'individus capables de citer certaines caractéristiques de la marque.

#### 3.1. Augmentation de la notoriété

Les professionnels qui participent aux rencontres et événements professionnels dans un site patrimonial peuvent créer un effet boule de neige en communiquant autour d'eux. Ces derniers vont naturellement échanger avec leur entourage au sujet de leur expérience, notamment s'ils la jugent originale et atypique. Ce qui est intéressant, c'est que les membres de son entourage, qui peuvent déjà connaître le château ou l'abbaye, vont en apprendre un peu plus sur ces lieux. Dans le cadre du patrimoine, la notoriété correspond à la connaissance globale du monument, à savoir son nom, son époque ou encore sa localisation. Le professionnel découvre forcément le monument sous un jour différent. Il peut être amené à des espaces qui ne sont pas ouverts au grand public ou bien faire des activités qu'il n'aurait pas pensé possibles. Ainsi, la connaissance des activités du domaine de la personne et de son entourage va s'accroître. Nous avons pu poser la question « *Pensez-vous que cette activité est aussi un moyen de communiquer et d'étendre la notoriété de Chambord ?* » à A.B., chargée de mission événement du Domaine. Voici sa réponse ci-dessous.

*« Oui, complètement. On a un service communication qui essaye justement de communiquer sur les réseaux sociaux d'abord sur l'activité visite mais aussi pour l'événementiel. Et en plus les entreprises utilisent leurs réseaux sociaux pour communiquer sur leur événement donc nous*

---

<sup>35</sup> Emarketing.fr. *Notoriété* [en ligne]. Disponible sur <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/notoriete-242608.htm> (Consulté le 11/04/20)

*on relaie les informations.* » A.B., chargée de mission événement du  
Domaine national de Chambord, entretien du 07/02/20)

### 3.2. Une reconnaissance au niveau international

En 2016, la clientèle MICE provenant de l'étranger est estimée à 15% par le cabinet d'étude Coach Omnium. Même si ce pourcentage a plutôt tendance à réduire du fait des attaques terroristes et de la crise des gilets jaunes, il reste tout de même considérable. Pour les monuments situés à proximité d'un aéroport, le MICE peut ainsi être un facteur de développement de la notoriété à l'international. C'est essentiellement le cas pour les monuments historiques se trouvant en Ile-de-France, à proximité de l'un des aéroports internationaux. Coach Omnium mentionne effectivement que la demande MICE provenant de l'étranger est concentrée sur Paris et la Côte d'Azur. Le cabinet ajoute que les départements frontaliers n'ont pas forcément une demande plus importante que le reste de la France.



Ce dernier chapitre de la partie 2 nous a montré que le MICE peut avoir des conséquences positives à long terme pour un monument historique. Il est capable de renforcer son image qualitative et d'augmenter sa notoriété en France mais aussi à l'étranger. De plus, un monument qui a une bonne image et qui est reconnue par un grand nombre de personnes, va avoir une attractivité forte.

## Conclusion Partie 2

Cette deuxième partie nous a permis de présenter en détail nos hypothèses visant à répondre à notre problématique « *Comment le secteur MICE peut-il participer à la stratégie de valorisation d'un patrimoine monumental ?* ». Ces trois hypothèses reposent sur une revue de littérature et sur des témoignages de personnels d'abbayes et châteaux.

Nous avons pu dans un premier temps, émettre la possibilité qu'un des premiers atouts du MICE dans la stratégie de valorisation est l'usage du patrimoine. Selon cette hypothèse, le MICE apporte de la vie au monument qui est ainsi intégré à son territoire. De plus, cet usage spécifique concerne un public différent qui n'a pas les mêmes périodes de consommation. En effet, après avoir étudié la saisonnalité du tourisme de loisirs et d'affaires, nous avons pu voir qu'ils pouvaient être totalement complémentaires. Ainsi, l'ajout de cette activité peut permettre de lisser la fréquentation du site tout au long de l'année.

Nous avons ensuite pu voir que cet usage particulier peut être facteur de retombées économiques, que ce soit directement, par la location de salles, l'achat de prestations, mais également indirectement, par la création d'emplois et l'apport de richesses au territoire.

Enfin, nous avons pu mettre au jour la capacité du MICE à devenir un moyen de communication, vecteur d'une image dynamique et qualitative. La présence des professionnels permet d'augmenter la fréquentation globale du site et le trafic au quotidien. Par ailleurs, les professionnels, qui sont pour beaucoup des décideurs, deviennent un relai d'informations et de promotion du monument historique visité.

Cette présentation détaillée de nos hypothèses nous mène vers la troisième partie de notre mémoire qui sera dédiée à notre terrain d'étude.

## Partie 3 : Abbaye de Royaumont, l'art de recevoir

## Introduction Partie 3

**D**ans cette troisième partie, nous allons tenter de confirmer ou d’infirmer les hypothèses présentées dans la partie 2 de ce mémoire. Pour ce faire, nous allons les confronter à notre terrain d’étude afin de répondre à la problématique « *Comment le secteur MICE peut-il participer à la stratégie de valorisation d’un patrimoine monumental ?* ».

Pour le choix du terrain d’étude, nous avons préféré nous baser sur un monument historique en particulier de sorte à réaliser un large panorama de son histoire, de son évolution et de son offre actuelle. Nous avons ainsi opté pour l’Abbaye de Royaumont, située dans le Val-d’Oise qui nous a semblé être un terrain regroupant plusieurs critères recherchés. En effet, de par son classement au titre des monuments historiques, sa vocation culturelle et son offre réputée de MICE, le monument paraît intéressant à étudier.

Dans un premier chapitre, nous présenterons l’Abbaye, ses atouts touristiques, son histoire et son activité. Nous aborderons sa vocation première qui est à la fois culturelle et philanthropique puis nous observerons le foisonnement de ses activités.

Dans un second chapitre, nous nous attarderons sur la manière dont la Fondation valorise son site, que ce soit d’un point de vue touristique, culturel, économique ou promotionnel. Nous analyserons sa stratégie et la place qu’occupe le MICE dans celle-ci.

Enfin, dans un troisième chapitre, nous proposerons une méthodologie d’enquête afin de valider ou non nos hypothèses. Nous pourrions ainsi donner quelques premiers éléments de réponse.



## Chapitre 1: Présentation générale de l'Abbaye de Royaumont dans le Val-d'Oise

Dans ce chapitre, nous nous attacherons à faire une présentation générale du lieu afin d'en déceler les atouts. Nous présenterons l'entité qu'est la Fondation, son histoire et son fonctionnement. Enfin, nous ferons un inventaire des différentes activités pratiquées.

### 1. L'Abbaye de Royaumont : : un lieu remarquable en Île-de-France

#### 1.1. Atouts touristiques

##### 1.1.1. Une localisation idéale

L'Abbaye de Royaumont est située à Asnières-sur-Oise dans le Val-d'Oise, à 30 kilomètres au nord de Paris. Cette proximité avec la capitale et ses nombreuses entreprises est un atout considérable. Elle se trouve également à 1h15 de la ville d'Amiens, 30 minutes de Cergy-Pontoise et 20 minutes de Chantilly. À seulement 40 minutes de l'aéroport international Charles de Gaulle, l'abbaye jouit d'une accessibilité directe auprès de la plupart des capitales et grandes métropoles européennes. De même, le monument se situe à 25 kilomètres de l'aéroport du Bourget, dédié à l'aviation d'affaires.

Asnières-sur-Oise, village de 2614 habitants a été construit autour de l'abbaye. Il défend ses atouts : la nature et le patrimoine historique. En effet, la commune qui s'étend sur 1407 ha, se situe dans le Parc Naturel Régional Oise Pays de France et recèle plusieurs monuments classés ou inscrits au titre des monuments historiques.<sup>36</sup> Les principaux sites touristiques à proximité sont le Domaine de Chantilly, le château d'Ecouen à 18 km, mais aussi Auvers-sur-Oise, à 26 km qui est le village des impressionnistes. L'Abbaye de Royaumont représente ainsi une sortie idéale que ce soit pour les citadins excursionnistes ou les touristes venant de plus loin qui visiteraient Paris et ses environs.

---

<sup>36</sup> Ville d'Asnières-sur-Oise. *Présentation du village* [en ligne]. Disponible sur <https://www.ville-asnieres-sur-oise.fr/mon-village/un-village-entre-nature-et-histoire/presentation-du-village/presentation-du-village-o> (Consulté le 06/04/20)

### 1.1.2. *Un écrin de verdure à proximité de Paris*

Se mettre au vert est donc une possibilité de motivation pour venir découvrir l'Abbaye de Royaumont. En effet, le monument historique se situe dans le Parc Naturel Régional Oise Pays de France entre étangs et forêts. En plus de ce cadre, l'Abbaye possède trois jardins classés remarquables ainsi qu'un parc arboré sur une surface verdoyante de 7 hectares. Ces espaces extérieurs forment un havre de paix qui rappelle l'implantation des moines cisterciens au Moyen-Âge.<sup>37</sup>

### 1.1.3. *Une architecture exceptionnelle*

L'Abbaye est classée monument historique depuis 1927, elle est la plus grande abbaye cistercienne d'Ile-de-France. Sa conservation offre un témoignage précieux de la vie monastique et de l'architecture gothique. Son cloître rectangulaire, surprend par sa grande taille et le réfectoire par son élégance typique de l'architecture gothique. Il est un exemple rare de réfectoire à deux nefs, on en compte aujourd'hui très peu en France. La salle du chapitre, que l'on appelait aussi la salle capitulaire abrite désormais la Bibliothèque Henry et Isabel Goüin. D'autres des parties ont pu être conservés, c'est notamment le cas du bâtiment des Convers qui, malgré ses différents remaniements, est l'une des bâtisses médiévales les mieux préservées.<sup>38</sup> Même le bâtiment des latrines, qui est traversé par un canal, témoigne du savoir scientifique et hydraulique de l'époque.

## 1.2. « Un site d'exception à travers les siècles »

### 1.2.1. *L'histoire*

L'Abbaye de Royaumont a été construite de 1228 à 1235 par le futur Roi Saint-Louis alors âgé de 14 ans et sa mère Blanche de Castille. Cette abbaye royale rattachée à l'ordre cistercien a été, au XIII<sup>ème</sup> siècle, une des plus importantes abbayes de France. Elle survécut tant bien que mal à la guerre de Cent Ans, aux famines du Moyen-Âge puis à sa mise en commende au XVI<sup>ème</sup> siècle. Des moines y vécurent jusqu'à la Révolution puis, en 1791, elle fut vendue et transformée en usine à textile.

---

<sup>37</sup> Royaumont, Abbaye et Fondation. *La Fondation Royaumont* [en ligne]. Disponible sur <https://fr.calameo.com/read/003527069e4589acecb89> (Consulté le 06/04/20)

<sup>38</sup> Fondation Royaumont. *L'abbaye* [en ligne]. Disponible sur <https://www.royaumont.com/fr/l-abbaye> (Consulté le 06/04/20)

Finalement, après la fermeture de cette industrie, l'abbaye retrouva ses fonctions initiales en 1869 grâce à l'accueil de religieuses de la Sainte-Famille de Bordeaux. Elles débutèrent alors une restauration des bâtiments ainsi que du jardin du cloître. Puis en 1905, suite à la parution de la Loi de séparation des Églises et de l'État, les religieuses ont quitté l'abbaye qui fut rachetée par Jules Goüin, riche industriel. Cet ingénieur et philanthrope fera de Royaumont sa résidence de campagne où il mourut quelques années plus tard. Son petit-fils, Henry Goüin lance en 1936 les premiers concerts publics à l'abbaye. Avec son épouse Isabel, ils créent la Fondation Royaumont reconnue d'utilité publique en 1964 et y font don de leur propriété.

### 1.2.2. *Les évolutions de son usage*

Ce monument historique a donc eu un usage différent selon les époques. D'abord monastère cistercien, l'abbaye a également été un refuge pour la cour du Roi Saint-Louis qui aimait s'y retirer. Après avoir été une usine de textile pendant 20 ans, elle est devenue résidence familiale. Pendant la Première Guerre mondiale, le monument laissé vacant suite à la mort de son propriétaire, sera mis à disposition de la Croix Rouge pour en faire un hôpital. Grâce à ces nombreux usages et malgré les remaniements qu'ils ont pu engendrer, l'abbaye n'a jamais été abandonnée et a pu être conservée.

### 1.2.3. *Restauration et aménagements*

L'Abbaye de Royaumont, telle que nous la connaissons aujourd'hui, est le fruit de différentes campagnes d'aménagements et restauration. Deux campagnes récentes ont permis d'élargir l'offre de l'abbaye. En 2014, un potager-jardin a été créé par les paysagistes Astrid Verspieren et Philippe Simmonet. La même année a été achevée la restauration de l'ancien réfectoire des convers, ce qui a permis d'étendre les espaces ouverts au public.<sup>39</sup> Puis de 2015 à 2016, afin de valoriser son patrimoine architectural et d'améliorer l'accueil, la Fondation a lancé une campagne importante de travaux. Les façades, contreforts, la charpente et la couverture du bâtiment des moines ont été restaurés. Des chambres ont été créées ainsi qu'une salle de travail

---

<sup>39</sup> Fondation Royaumont. *Bilan du jubilé (1964-2014)* [en ligne]. Disponible sur <https://fr.calameo.com/read/00352706936e4c500bc16?view=book&page=1> (Consulté le 07/04/20)

supplémentaire. De même, les cuisines modernes ont été repensées et un ascenseur a été installé de sorte à faciliter l'accès aux personnes à mobilité réduite.<sup>40</sup>

## 2. La Fondation Royaumont

### 2.1. La création d'une fondation d'intérêt public

#### 2.1.1. *La conservation du patrimoine et la transmission du patrimoine*

En 1936, Henry Goüin est propriétaire de l'Abbaye de Royaumont qu'il rêve d'ouvrir aux artistes. Dans ce sens, il organisera cette année-là, un premier concert public au sein du monument. Avec Isabel Goüin-Lang, il créera par la suite, en 1938, le « *Foyer de Royaumont, lieu de travail et de repos pour artistes et intellectuels* ». <sup>41</sup> Après la Seconde Guerre mondiale, il deviendra le « *Centre culturel international de Royaumont* » puis le « *Cercle culturel de Royaumont* ». L'Abbaye devient alors, avant tout, un lieu de rencontres propices au développement des relations et de l'art. La Fondation Royaumont, telle que nous la connaissons aujourd'hui est née en 1964, année à laquelle le couple Goüin fit don de leur propriété à cette nouvelle organisation. Leur but est de renforcer le projet culturel qui est mené depuis déjà plusieurs années dans ce lieu dont la renommée grandit.

#### 2.1.2. *La vocation de la fondation*

Au départ, la création du « *Foyer de l'abbaye de Royaumont* » a pour objectif d'offrir aux artistes ; musiciens, peintres, etc., un espace où ils pourront créer et se défaire de leurs contraintes matérielles. Henry Goüin veut offrir la possibilité à ces créateurs de vivre dans un lieu source d'inspiration. Avec le soutien d'André Malraux, il deviendra « *la Fondation Royaumont pour le progrès des Sciences de l'Homme* » sur le modèle des fondations privées américaines. Elle aura également une vocation de conservation et de transmission de son patrimoine par l'accueil du public ou la création de spectacles ouverts à tous. Elle fut la première fondation française reconnue d'utilité publique.

---

<sup>40</sup> Fondation Royaumont. *Les chantiers en détails* [en ligne]. Disponible sur <https://www.royaumont.com/fr/actualite/2016-les-chantiers-en-details> (Consulté le 07/04/20)

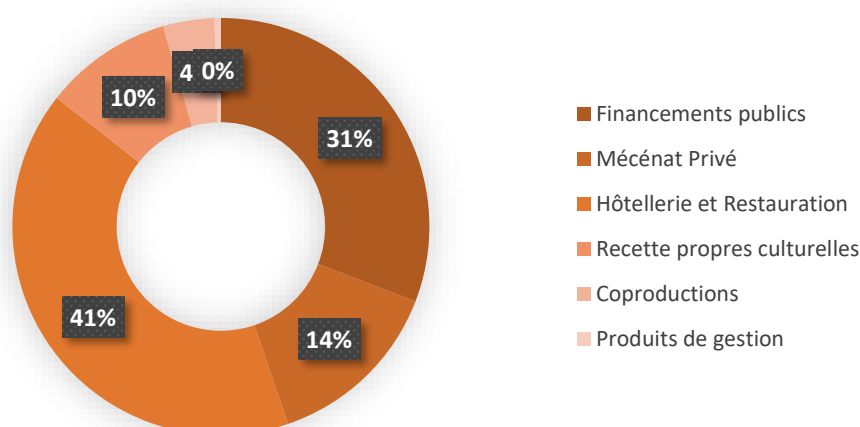
<sup>41</sup> Fondation Royaumont. *La Fondation Royaumont. Royaumont, une fondation née de la philanthropie en 1964* [en ligne]. Disponible sur <https://www.royaumont.com/fr/fondation-histoire> (Consulté le 07/04/20)

## 2.2. La gestion d'une organisation atypique

### 2.2.1. Modèle économique

La Fondation Royaumont a été, dès sa création, un modèle avant-gardiste d'entreprise culturelle. Elle fut l'une des premières en France à pouvoir combiner subventions publiques, mécénat privé et ressources propres. La Fondation correspond à « *l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif.* » selon l'article 18 de la loi n°87 du 23 juillet 1987.<sup>42</sup> La Fondation Royaumont étant reconnue d'utilité publique, cela signifie qu'elle bénéficie d'une personnalité juridique pleine. Elle est créée par décret en conseil d'État et ses fondateurs sont minoritaires à son conseil d'administration.

Figure 11 : recettes d'exploitation 2018 de la Fondation Royaumont



Source : Fondation Royaumont, 2019

### 2.2.2. Gouvernance et équipe

Comme nous venons de l'évoquer, la Fondation est gérée par un conseil d'administration avec, à sa tête, Aldo Cardoso qui a été désigné Président en 2007 puis réélu en 2012. Il succède à Emmanuel d'André qui a occupé la présidence

<sup>42</sup> Legifrance. *Loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat* [en ligne]. Disponible sur [https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=A261A7D8D88A04D112358BDC239E6B5F.tpdila21v\\_3?cidTexte=JORFTEXT000000874956&dateTexte=20151124](https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=A261A7D8D88A04D112358BDC239E6B5F.tpdila21v_3?cidTexte=JORFTEXT000000874956&dateTexte=20151124) (Consulté le 07/04/20)

pendant 8 ans et qui est désormais Président d'honneur. Francis Maréchal est le directeur de la fondation depuis 1977. Il est à la tête d'une équipe de 64 salariés permanents répartis sur trois grands pôles ; programmes artistiques, action territoriale et des publics et séminaires et réceptions ainsi que sur des services communs tels que la direction générale, le mécénat, les ressources humaines, la communication etc.

## 2.3. Le foisonnement des activités

### 2.3.1. *Le projet culturel*

L'Abbaye de Royaumont est avant tout connue pour ses projets culturels qui réunissent depuis 1964 des artistes et intellectuels du monde entier. Ce projet se compose de programmes de recherche, de formations professionnelles et de créations artistiques. D'abord dédiée à la musique, la poésie, les arts plastiques et les sciences humaines (ethnologie, musicologie...), la Fondation a élargi son activité à la chorégraphie et à la danse. Elle accueille en résidence des artistes afin de leur proposer un cadre de travail propice à la concentration et à la création. Ces artistes participent ensuite aux ateliers de formation professionnelle qui concernent tous les artistes soucieux d'approfondir leurs connaissances et leur expérience. Ensuite, le réputé Festival de Royaumont, qui se déroule chaque année de fin août à mi-octobre présente l'accomplissement du travail mené durant les résidences et ateliers. Les manifestations publiques ont ainsi amené près de 8 500 spectateurs en 2018 au sein de l'Abbaye ainsi que 11 668 hors les murs.

L'Abbaye dispose également d'un incubateur, de bibliothèques et médiathèque et d'instruments exceptionnels ; grand orgue du XIX<sup>ème</sup> siècle, clavecin signé Emile Jobin ou autres claviers historiques.

Dans le cadre de son programme Action territoriale, la Fondation a accueilli en 2018 11 330 enfants, jeunes et enseignants dans un objectif de transmission du patrimoine et d'initiation à la création artistique.

### 2.3.2. *L'accueil des publics*

Au niveau touristique, l'Abbaye est ouverte 365 jours par an et accueille environ 60 000 visiteurs annuels. La découverte du monument est possible en visite libre, guidée, jeux-parcours mais aussi visite numérique. Elle propose également des

supports de médiation interactifs apportant des informations sur l'histoire, l'architecture et l'archéologie du monument. Le personnel de l'Abbaye accueille au quotidien des visiteurs individuels ou en groupe, des entreprises, des artistes, des spectateurs et des scolaires.

Afin de proposer un hébergement à ces différents publics, la Fondation s'est dotée d'un équipement résidentiel créé en adéquation avec le lieu. Son parc hôtelier s'est agrandi depuis 2016 et dispose de 53 chambres avec vue sur les jardins et le cloître. En parallèle, un restaurant a vu le jour et propose des mets raffinés servis dans une des salles voûtées de l'Abbaye. Cette offre d'hôtellerie et restauration, en principe réservée aux artistes en résidence ainsi qu'aux entreprises s'est récemment ouverte au grand public en semaine grâce au lancement de « l'expérience Royaumont ». Cette formule inclut une coupe de Champagne, le dîner à la table de Royaumont, la nuit dans une des chambres, le petit déjeuner, l'accès à certaines activités du week-end et la visite du site jusqu'à minuit.



Grâce à ce premier chapitre, nous avons pu remarquer la volonté de la Fondation de faire de l'Abbaye de Royaumont un lieu de rencontres où se mêlent des publics de divers horizons. « Inspirer, créer et partager » est d'ailleurs sa nouvelle signature depuis 2014. Ce qui va nous mener au chapitre suivant qui visera à analyser la stratégie de valorisation du monument historique et de déterminer la place qu'occupe le MICE dans celle-ci.

## Chapitre 2 : l'Abbaye de Royaumont, une stratégie de valorisation pluridimensionnelle

Suite à cette présentation générale, nous allons à présent analyser la stratégie de la Fondation en matière de valorisation du patrimoine. Nous étudierons la place du MICE au sein de celle-ci. Pour cela, nous allons nous baser sur trois parties ; la stratégie de marketing et communication, la valorisation culturelle et touristique de l'Abbaye et sa valorisation économique. Autrement dit, nous allons préciser notre analyse du terrain d'étude par le biais de nos hypothèses.

### 1. Stratégie marketing et communication

#### 1.1. Son positionnement et ses cibles

La Fondation Royaumont se positionne depuis ses débuts comme pionnière dans sa façon de promouvoir la culture. Elle est la première fondation reconnue d'utilité publique en France ? ce qui lui confère un caractère précurseur et novateur. L'une de ses premières appellations fut « la Fondation Royaumont pour le progrès des Sciences de l'Homme ». Ce qui a tout de suite placé l'humain au centre de ses préoccupations. Aujourd'hui encore, même si cet objectif n'est plus clairement affiché dans le nom de la Fondation, il transparait de par les activités du site. En juin 2018, la Fondation a d'ailleurs organisé des rencontres autour de la place de l'Homme dans son milieu. Ce type de rencontres s'est toujours voulu transdisciplinaire. Ici, ce sont des paysagistes, jardiniers, scientifiques, chercheurs en sciences humaines et artistes qui ont pu intervenir sur le sujet.

Mais ce positionnement peut quelques peu sembler élitiste et ainsi laisser penser que l'abbaye ne s'intéresse qu'aux grands intellectuels. Un changement de stratégie a été opéré en 2014, année du jubilé de la Fondation. Une nouvelle charte graphique a été définie, à la fois moderne, sobre et élégante. Sur le logo, sont associés les deux mentions « abbaye & fondation » permettant à la fois d'évoquer le monument en lui-même ainsi que le caractère spécifique de sa gestion par une fondation. La signature « Inspirer, créer, partager » a été mise au jour, définitivement plus vendeuse auprès du grand public. Cet ensemble permet d'affirmer une image de



marque propre à l'organisation qui se place alors comme une véritable entreprise culturelle.

Figure 12 : logotype et signature de la Fondation Royaumont



Source : Fondation Royaumont, 2014

Grâce à cette nouvelle formule, la Fondation semble s'adresser à un public plus large qui va au-delà des artistes et intellectuels. La notion de partage va en ce sens puisque nous savons désormais que l'Abbaye se positionne avant tout comme un lieu de rencontres. Pour finir, la Fondation se veut être un vecteur de transmission de patrimoine. Elle défend son rôle de conservation de celui-ci par son occupation.

## 1.2. Une stratégie de diversification

Cette image de lieu de rencontres où se mêlent des personnes venant de tous horizons est vraiment recherchée par la Fondation. Le directeur, Francis Maréchal l'affirmait de nouveau en septembre 2019 dans un interview réalisé par le Forbes magazine ; « *On porte la même attention à tout le monde, chefs d'entreprises ou artistes internationaux, pour que tous vivent aussi harmonieusement que possible sur le site.* »<sup>43</sup>. La Fondation opère une stratégie de diversification de ses activités en proposant une multitude de services. Cela lui permet d'engendrer une diversification de ses ressources. Or cette volonté de ne pas différencier ses publics ; visiteurs, entreprises, artistes etc. peut parfois être mal vue.

*« Si l'accueil est chaleureux et le cadre impressionnant, notre visite nous a laissé un avis très mitigé. Visiter alors que des artistes répètent nous a perturbé. Impossible de faire fonctionner les bornes interactives de crainte de déranger. »<sup>44</sup>*

43 Forbes. *Royaumont : Une Pépinière Pour La Création* [en ligne]. Disponible sur <https://www.forbes.fr/lifestyle/royaumont-une-pepiniere-pour-la-creation/?cn-reloaded=1> (Consulté le 08/04/20)

44 Extrait d'un avis client laissé sur Tripadvisor en décembre 2019

La réponse du personnel de l'Abbaye tente d'expliquer à ce visiteur la mission de la Fondation, en voici un extrait :

*« L'abbaye est un centre culturel de rencontre qui permet à des centaines d'artistes de la musique et de la danse de se former et de répéter leurs prochaines créations dans un cadre serein. La cohabitation entre artistes et visiteurs fait partie de l'essence même du lieu. »*

De même, l'activité commerciale du monument historique peut être source d'une image négative. Des avis sur Tripadvisor confirment cette éventualité. Nous relevons notamment ce titre de commentaire édité en 2018 ; « *plus commercial que culturel* » qui fait référence à l'activité MICE.

L'Abbaye de Royaumont, qui a une importante activité MICE, communique beaucoup sur le fait qu'elle reçoit des entreprises issues des domaines du social et des sciences. Cela lui permet de renforcer son ADN de lieu de rencontres et de partage.

### 1.3. Notoriété et attractivité

L'Abbaye est connue à l'international du fait de sa collaboration avec des artistes et entreprises internationales. C'est essentiellement son projet culturel qui fait sa réputation. Elle reçoit chaque année autour de 60 000 visiteurs qui viennent découvrir le monument historique. À cela s'ajoutent les quelques 18 000 participants aux séminaires, journées d'études et événements. En 2018, ce sont 279 rencontres et événements qui ont été accueillis sur le site. Ces 18 000 personnes venues en une année représentent à la fois des prospects et des prescripteurs pour la partie visite du monument. Ils choisissent le lieu car c'est aussi un moyen de donner du sens à leur séminaire, comme nous le dit F.M., directeur adjoint du site. Ce sont également des entreprises qui peuvent être fidélisées et revenir ultérieurement. En effet, cette clientèle, si elle est satisfaite de la prestation, est susceptible de renouveler l'expérience. Ce renouvellement n'est pas forcément effectué chaque année du fait que les entreprises souhaitent proposer à leurs salariées ou collaborateurs des cadres nouveaux mais il peut se faire régulièrement, par exemple tous les deux ou trois ans. L'activité MICE permet de faire connaître

l'Abbaye à de nouveaux types de personnes. Cette particularité est précisée dans le rapport d'activité 2018 :

*« L'activité d'accueil de séminaires et d'événements, dont la première mission est de développer les ressources propres de la Fondation, contribue également à faire connaître le site de l'abbaye à une autre population, celle de salariés d'entreprises, chercheurs, scientifiques, responsables publics ou associatifs. »* (Fondation Royaumont, 2019)

Par ailleurs, on observe souvent que cette activité a tendance à se développer d'elle-même, la plus efficace des communications étant le bouche-à-oreille. Autrement dit, les entreprises attirent les entreprises. Cet aspect a notamment été évoqué lors des entretiens avec l'Abbaye-aux-Dames de Saintes et le Domaine national de Chambord qui ont pu observer que ce sont les invités aux événements qui sont ensuite prescripteur de la création d'une nouvelle manifestation. Un invité, que l'on peut imaginer collaborateur de l'entreprise organisatrice peut ensuite organiser un nouvel événement pour une association dont il s'occupe ou pour sa propre entreprise. Par le même processus, un participant à un événement, séduit par le lieu peut revenir le visiter dans un autre contexte avec sa famille ou entre amis. Cette activité forme ainsi une porte d'entrée supplémentaire afin de communiquer sur le lieu. Une personne qui vient dans le cadre d'un séminaire peut découvrir que la Fondation organise des concerts et décider d'y assister et inversement.

*« On a par exemple des mécènes qui sont aussi clients de Royaumont pour leur entreprise ou qui vont venir marier leur fille »* (F.M., directeur adjoint de la Fondation Royaumont, entretien du 16/04/20)

## 2. La valorisation culturelle et touristique de l'Abbaye

### 2.1. Un projet culturel central

La Fondation Royaumont rentre dans le modèle des centres culturels de rencontre qui comprend la réinvestiture d'un monument historique par un projet culturel permanent ainsi qu'une pluralité des activités. Ce modèle a été formalisé en 1972 par Jacques Rigaud, haut fonctionnaire français et ancien directeur de cabinet du ministre des affaires culturelles. Avec la création de la Fondation en 1964, les Goüin

furent des précurseurs de ce modèle aux côtés de la Chartreuse de Villeneuve-lez-Avignon, de l'abbaye d'Ambronay etc. Ces projets ont été vivement encouragés par le ministère des affaires culturelles, à l'époque dirigé par Jacques Duhamel. À Royaumont, nous avons donc affaire à une réutilisation culturelle du monument historique. La volonté d'Henry et Isabel Goüin était de ne pas laisser à leurs enfants, un héritage trop lourd à porter du fait du coût d'entretien de celui-ci. Afin d'éviter sa perte faute de moyens assez conséquents, ils ont préféré faire don de la bâtisse à la Fondation nouvellement créée. Le projet établi comprend une utilisation quotidienne du lieu grâce à une activité permanente, tout au long de l'année. Il ne s'agit pas simplement d'un festival, qui occupera l'Abbaye ponctuellement, mais bien d'un projet entraînant un entretien permanent.

## 2.2. La mise en tourisme

En parallèle, la mise en tourisme du monument s'est effectuée au même moment que l'ouverture aux artistes et ce dans un objectif de transmission du patrimoine. Cette ouverture aux visiteurs a permis de mettre en valeur le site qui est, à l'origine, un lieu plutôt fermé et peu accessible. Lors de sa venue, le visiteur découvre le parc, le cloître et son jardin ainsi que plusieurs salles de l'abbaye. L'abbatiale étant aujourd'hui en ruine, il peut en observer une reconstitution grâce à des jumelles. En effet, cette mise en tourisme semble être très discrète grâce à ses supports de médiation sobres qui ne jurent pas dans le paysage. En mai 2018, un parcours numérique a été mis en place afin d'expliquer les éléments principaux de l'édifice. La visite touristique a toute son importance pour la Fondation, c'est ce que confirme Francis Maréchal dans un interview pour Le Figaro ; « *le premier public de Royaumont ce sont d'abord les visiteurs de monuments historiques donc le principe à Royaumont c'est d'être un monument ouvert à la visite 365 jours par an* ».<sup>45</sup> L'ouverture au public permet de sensibiliser au patrimoine et à sa conservation. La mise en exergue des différents usages de l'Abbaye dans le passé en est un moyen. De même, l'accueil de nombreux scolaires permet une sensibilisation du jeune public. En 2018, ce sont un peu plus de 18 000 enfants et adolescents qui ont visité le

---

<sup>45</sup> La Figaro. *L'abbaye de Royaumont, résidence d'artistes ouverte sur le monde* [en ligne]. Disponible sur <https://www.lefigaro.fr/sortir-paris/2018/09/10/30004-20180910ARTFIG00040-l-abbaye-de-royaumont-residence-d-artistes-ouverte-sur-le-monde.php> (Consulté le 09/04/20)

monument et qui ont pu en découvrir l'histoire et l'importance de sa préservation afin de garder un témoignage du passé.

### 2.3. La place du MICE dans l'usage du lieu

Dans cette mise en tourisme, l'activité MICE est un usage supplémentaire que la Fondation a pu trouver pour ce lieu unique. Cette fonction d'accueil des entreprises s'intègre bien au paysage de l'abbaye qui se veut être un lieu ouvert à tous. De plus, la présence de grands espaces vidés de tout mobilier au fil des siècles, s'avère propice à l'accueil d'événements. Ce sont en effet 20 salles de réunion et espaces de réception qui sont proposées aux entreprises au cœur même du monument. La plupart de ces espaces sont non dédiés, c'est-à-dire qu'ils peuvent accueillir un séminaire puis une répétition de danse ou un concert lyrique.

Figure 13 : espaces de séminaires et événements



Source : Fondation Royaumont

Certains de ces espaces permettent d'accueillir jusqu'à 600 personnes. D'autres, plus petits et plus intimistes, sont parfaitement adaptés à des comités de direction. Le directeur adjoint nous confirme que cette idée de restaurer et d'ouvrir de nouvelles salles qui sont vouées à plusieurs activités permet de créer une sorte de cercle vertueux.

*« En 30 ans, on a pu ouvrir beaucoup d'espaces comme ça à Royaumont. Aujourd'hui on n'a quasiment plus d'espaces « morts » si je puis dire. Tout est occupé, y compris dans les combles » (F.M., directeur adjoint de la Fondation, entretien du 16/04/20)*

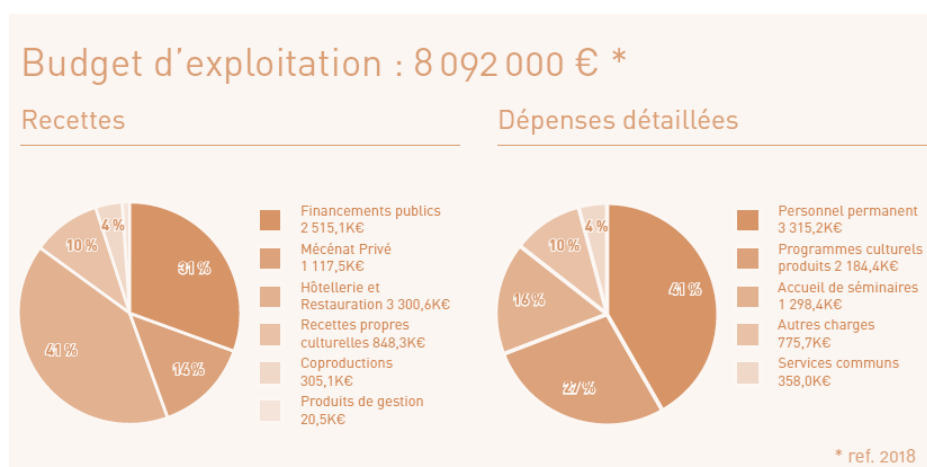
La Fondation joue sur le dépaysement provoqué par la venue dans ce lieu hors du temps. Cet argument peut paraître essentiel pour des entreprises de la région parisienne. Les espaces, recouvrant une superficie totale de plus de 2 000 m<sup>2</sup>, représentent un entretien important qui doit être compensé par une activité rentable.

### 3. Valorisation économique du monument

#### 3.1. Des retombées directes importantes

Le budget d'exploitation de la Fondation Royaumont avoisine chaque année les 8 000 000 d'euros. Il comprend les frais de personnels, les programmes culturels produits, l'accueil de séminaires, les charges diverses et les services communs. L'activité culturelle du site entraîne des dépenses importantes qui ne sont que très peu rentabilisées. Par contre, l'activité touristique, et notamment la partie MICE, génère des recettes d'hôtellerie et de restauration considérables. En 2018, ce sont 3 300 600€ qui ont été engendrés par cette partie qui comprend la location des chambres, les repas à la table de Royaumont et les recettes du bar ainsi que la location de salle.

Figure 14 : Budget d'exploitation 2018



Source : Fondation Royaumont, 2019

En proposant des prestations tout compris ; salles, déjeuner, dîner, hébergements mais aussi des activités, la fondation génère une marge non négligeable nous dit

F.M., directeur adjoint. En effet, les professionnels peuvent également avoir recours à des activités telles que des visites thématiques, des ateliers botaniques ou artistiques et cela participe aussi au financement et à l'entretien du monument. De plus, le fait de pouvoir proposer ces prestations en interne est un atout économique considérable pour le site.

### 3.2. Un cercle vertueux

Comme nous l'avons dit dans la première partie de ce mémoire, il est nécessaire de disposer d'une économie du patrimoine, de pouvoir en donner les éléments et les analyser. Car, pour que des aides publiques lui soient accordées, il faut qu'il génère des externalités positives. Par la création de 6 emplois au sein d'un même Pôle séminaires et événements ainsi que d'une dizaine en hôtellerie-restauration, la Fondation Royaumont apporte de la richesse à son territoire de manière indirecte. Pour un village d'un peu plus de 2 500 habitants, ces emplois veulent potentiellement dire qu'une dizaine de familles consomment et, éventuellement, résident sur son territoire. Ainsi pour l'Abbaye, il s'agit là de créer un cercle vertueux. En créant des emplois sur une commune, l'Abbaye ouvre la voie vers des aides publiques confortées par l'apport bénéfique de ses activités.

De même, le fait de recevoir des entreprises peut être une première prise de contact pour le développement du mécénat. En découvrant l'abbaye, les nombreuses activités et le rôle de conservation du patrimoine de la fondation, un chef d'entreprise peut vouloir apporter une pierre de plus à l'édifice.



Ce chapitre nous a permis de noter que le foisonnement d'activités fait l'essence même de l'abbaye de Royaumont. Le MICE, en plus d'être une activité rentable financièrement pour le site provoque un rayonnement du site plus important et permet d'optimiser les espaces.

## Chapitre 3 : Vérification des hypothèses : méthodes et outils de recherche sur le terrain et premiers résultats relatifs au cas de l'Abbaye de Royaumont

Dans ce dernier chapitre de notre mémoire, nous allons proposer une méthodologie et des outils de recherche visant à confirmer ou infirmer les hypothèses suivantes :

- le MICE, une valorisation par l'usage qui répond aux problèmes de saisonnalité causés par l'activité de loisirs ;
- le MICE comme facteur de retombées économiques ;
- le MICE comme vecteur de communication.

Nous nous baserons essentiellement sur notre terrain d'étude mais aussi sur d'autres monuments qui ont participé à l'enquête.

### 1. Étude qualitative

Pour essayer de confirmer ou non nos trois hypothèses, nous avons eu besoin de réaliser une étude qualitative reposant sur des entretiens exploratoires.

#### 1.1. Choix des personnes à interroger

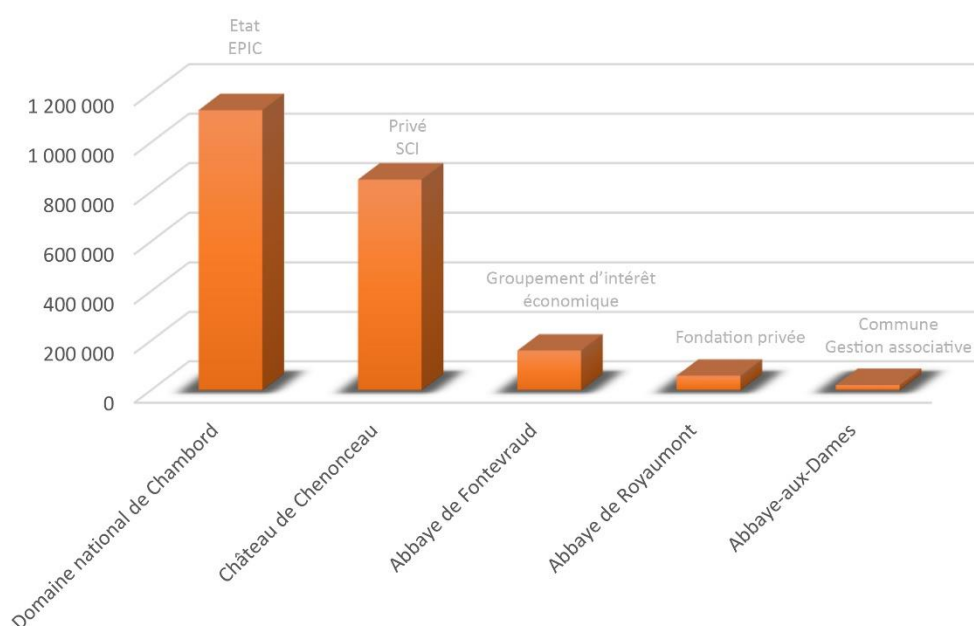
Tout d'abord, nous avons initié une réflexion au sujet des personnes à interroger dans le cadre de notre recherche. Le plus pertinent était d'avoir le témoignage de dirigeants, personnels ou propriétaires de monuments historiques et plus spécifiquement, de châteaux et abbayes. Le but était d'échanger avec des personnes qui participent, d'une certaine manière, à la stratégie du monument mais qui sont aussi en lien direct avec le MICE. Nous nous sommes ainsi dirigés vers des responsables de service événementiel, de pôle séminaires etc.

Concernant le choix des abbayes et châteaux, nous voulions observer différents types de lieu, en essayant de mixer monuments privés et publics. En effet, l'intérêt pour nous est de s'intéresser à la valorisation du patrimoine monumental en général et de ne pas forcément distinguer l'un de l'autre. Nous nous sommes concentrés sur des monuments historiques ouverts à la visite. Car selon nous, ce sont ceux qui ont une plus grande volonté de protéger et de transmettre le patrimoine au plus grand nombre. Nous avons également choisi d'étudier des monuments d'envergure



différente. D'un point de vue touristique, certains sont considérés comme des hauts-lieux du patrimoine français ; le Domaine national de Chambord et le château de Chenonceau. D'autres ont une notoriété nationale moins forte mais, à leur échelle, représentent l'Histoire de notre pays comme l'abbaye-aux-Dames, l'abbaye de Royaumont et l'abbaye de Fontevraud. Nous allons ainsi différencier les monuments recevant moins ou aux alentours de 100 000 visiteurs annuels de ce qui en reçoivent beaucoup plus.

Figure 15 : récapitulatif des monuments observés



Source : Gratuze, 2020

## 1.2. Proposition d'un guide d'entretien

Suite au choix des personnes à interroger, nous avons décidé de réaliser des entretiens semi-directifs individuels visant à approfondir l'approche de nos hypothèses. Cette forme d'entretien nous paraît être la plus appropriée puisqu'elle permettra de s'adapter à chacun des monuments. De plus, le fait d'échanger avec une personne à la fois donne une certaine liberté à l'interviewé qui pourra ainsi se permettre d'approfondir chacune de ses réponses. Grâce à un entretien semi-

directif, nous allons pouvoir orienter le déroulé l'entretien par des questions correspondant à des grandes thématiques.

Pour ce faire, nous avons mis au point un guide d'entretien (*Cf annexe I*) de plusieurs pages regroupant un maximum de questions utiles pour répondre à notre problématique. Afin d'obtenir un grand nombre d'informations pouvant nous aider à confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons suivi un plan autour de cinq grands thèmes.

Le premier concerne une sorte de présentation du monument, il inclut des généralités telles que le statut juridique, le nombre de visiteurs annuels, l'évolution de sa fréquentation etc. Le deuxième est déjà une première approche du tourisme d'affaires et du MICE. Le but est de confronter les différentes définitions, et la manière dont cette activité peut être perçue et mise en œuvre dans le monument en question. Viennent ensuite les trois derniers thèmes qui se construisent autour de nos hypothèses.

## 2. Étude quantitative

Au-delà des entretiens qualitatifs, nous avons voulu mettre en place une étude quantitative. Les deux se veulent ici totalement complémentaires en apportant des explications à des données quantitatives. Cette étude aura pour objectif de récolter des données concernant la fréquentation du monument, le comportement de ses consommateurs ainsi que des données relatives aux retombées générées par le MICE.

### 2.1. Choix des personnes à interroger

#### 2.1.1. La population mère

Dans un premier temps, nous nous sommes attachés à définir « la population mère » à savoir les monuments sur lesquels repose l'étude. Par rapport à notre sujet, celle-ci correspond à l'ensemble des châteaux et abbayes français qui sont classés monuments historiques et qui sont ouverts à la visite au moins une partie de l'année. Nous savons déjà que la France possède 14 100 immeubles classés monuments

historiques en 2015.<sup>46</sup> Cependant, seulement 2 000 d'entre eux seraient ouverts à la visite.<sup>47</sup> Si l'on compte qu'environ 15% des monuments classés ouverts à la visite sont des châteaux (Patin, 1997), alors cela représente aux alentours de 300 châteaux qui correspondent à notre étude. En parallèle, du fait du peu de données collectées concernant le nombre d'abbayes ouvertes à la visite, nous pouvons considérer que celui-ci est inférieur à celui des châteaux. Notre population mère s'étend donc à un nombre compris entre 350 à 450 monuments.

### 2.1.2. Échantillon envisagé

Nous prélèverons sur cette population mère, un échantillon représentatif afin d'obtenir les résultats les plus pertinents possibles. Si l'on se base sur les informations précédentes et sur la formule de calcul d'un échantillon :

$$n = t^2 \times p \times (1-p) / m^2$$

n : Taille d'échantillon minimale pour l'obtention de résultats significatifs pour un événement et un niveau de risque fixé

t : Niveau de confiance

p : Proportion estimée de la population qui présente la caractéristique

m : Marge d'erreur

Nous trouvons ainsi que l'échantillon à interroger doit être de 38 à 48 monuments minimum.

## 2.2. Proposition d'un questionnaire

### 2.2.1. Construction du questionnaire

Dans notre étude, le questionnaire vient en complément de la partie qualitative. Il a pour but de collecter des informations sur la place du MICE dans les structures interrogées. La première question concerne l'identité du lieu, une deuxième partie concerne la fréquentation touristique globale puis viennent les questions concernant le MICE à savoir, le nombre de manifestations reçues, la part du chiffre

---

<sup>46</sup> Ministère de la Culture. *Les monuments historiques* [en ligne]. Disponible sur <https://www.culture.gouv.fr/Sites-thematiques/Monuments-historiques-Sites-patrimoniaux-remarquables/Presentation/Les-monuments-historiques> (Consulté le 13/04/20)

<sup>47</sup> Evelyne Lehalle. *Les chiffres clés de la culture en France* [en ligne]. Disponible sur <http://www.nouveautourisme-culturel.com/blog/2015/06/04/les-chiffres-cles-de-la-culture-en-france> (Consulté le 13/04/20)

d'affaires qui est générée par cette activité, le nombre d'emplois associés etc. Ces questions visent à connaître l'importance de cette activité pour le monument, et les retombées qu'elle peut avoir pour sa conservation, son attractivité et sa notoriété.

### 2.2.2. Mode d'administration

Nous avons choisi d'élaborer ce questionnaire sur Google Form, outil très répandu et très simple d'utilisation. De plus, il permet une première mise en forme des données collectées grâce à des graphiques générés automatiquement. Nous avons ensuite décidé de l'envoyer par email, par le biais d'un lien. Cela permet à la personne interrogée de répondre au questionnaire quand elle le souhaite.

## 3. Premiers résultats

Les premiers résultats qui vont suivre sont issus de la méthodologie précédemment explicitée. À ce jour, la totalité de l'échantillon envisagé n'a pas pu être interrogé mais les premiers résultats nous sont donnés par des monuments qui respectent les critères recherchés à savoir :

- abbaye ou château classé monument historique ;
- ouvert à la visite ;
- privés et publics avec des statuts juridiques différents ;
- de grande et plus petite envergure (nombre de visiteurs).

### 3.1. Résultats généraux

#### 3.1.1 Résultats issus de l'enquête qualitative

Suite aux entretiens exploratoires réalisés auprès de quatre monuments, nous avons établi une grille d'analyse qui nous a permis de regrouper les éléments importants à notre étude. Nous avons classé les informations les plus pertinentes pour notre sujet selon l'hypothèse à laquelle elles correspondaient. À côté de chaque citation, nous avons émis des idées et des remarques nous donnant des éléments de réponse à notre problématique (Cf. Figure 16).

Cette grille, une fois complétée (Cf. annexe H), nous a permis d'observer quelques points qui revenaient régulièrement.

Figure 16 : grille d'analyse à compléter

	Extraits d'entretiens	Concepts qui peuvent en découler
Hypothèse 1		
Hypothèse 2		
Hypothèse 3		

Source : Gratuze, 2020

Premièrement, le MICE est perçu comme une activité pouvant régulariser l'usage du site. Il entraîne un entretien, des aménagements qui font que le monument continue de vivre et d'être conservé. Il permet de générer des flux complémentaires à l'activité de loisirs dont la saisonnalité est plus marquée. De plus, le MICE est un usage qui correspond à la recherche de cachet, d'originalité et de prestige que peuvent rechercher les entreprises.

Dans un second temps, le MICE est jugé par tous les acteurs comme une activité rentable puisque c'est pour cette raison qu'il est mise en place dans les monuments. En générant des retombées économiques, elle entraîne forcément une meilleure conservation du patrimoine et un meilleur réinvestissement dans celui-ci.

Enfin, le MICE est perçu par tous les sites comme un moyen de communiquer davantage sur le site en général. L'image dynamique que renvoie le monument grâce à ses activités le rend plus attractif. C'est un moyen de faire rayonner le patrimoine.

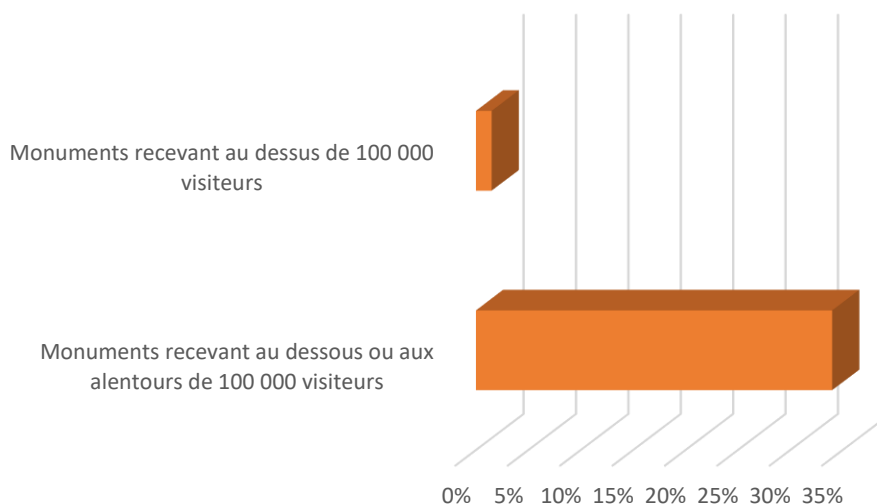
Nous pouvons toutefois noter que les abbayes et châteaux recevant bien au-delà de 100 000 visiteurs, ne perçoivent pas des effets si importants du MICE, puisqu'il est remplacé par le tourisme de loisirs.

### 3.1.2 Résultats issus de l'enquête quantitative

Même si le questionnaire n'a pu être administré à l'intégralité de l'échantillon, il permet de confirmer certaines idées mises au jour au fil du mémoire. Les résultats montrent que le MICE a un intérêt pour la conservation. En effet, 4 personnes interrogées sur 5, ont répondu « oui beaucoup » à la question « *Pensez-vous qu'une telle activité participe à la conservation du patrimoine bâti ?* », en sachant que la dernière personne a répondu « oui ». Par ailleurs, nous pouvons voir que la part du chiffre d'affaires générée par le MICE est relativement plus importante chez les

monuments recevant moins ou aux alentours de 100 000 visiteurs. C'est le cas de l'abbaye de Royaumont où le MICE génère 38% du chiffre d'affaires contrairement au château de Chambord où cette part est seulement de 2%.

Figure 17 : part du chiffre d'affaires générée par le MICE



Source : Gratuze, 2020

### 3.2. Résultats relatifs à l'Abbaye de Royaumont

L'abbaye de Royaumont fait partie des monuments dont l'activité MICE est primordiale et c'est ce pourquoi nous l'avons choisie comme terrain d'étude. Grâce à l'analyse que nous avons faite de sa stratégie, aux réponses données lors du questionnaire et à l'entretien exploratoire avec le directeur adjoint, nous avons pu tenter de répondre au mieux à notre problématique : « *comment le secteur MICE peut-il participer à la stratégie de valorisation d'un patrimoine monumental ?* »

#### 3.2.1. Résultats pour la première hypothèse

La première hypothèse porte sur la valorisation d'un monument par son usage et son occupation. Elle positionne ainsi l'activité MICE comme une manière d'occuper un lieu de façon régulière plutôt que de le laisser à l'abandon. Dans le cadre de cette hypothèse, le MICE est envisagé comme une possible réponse aux problèmes de saisonnalité causés par l'activité de loisirs. Notre étude de l'abbaye de Royaumont

vient confirmer cette hypothèse. Pour ce monument, le développement de l'activité MICE a nécessité des aménagements et travaux de restauration. De même, le MICE est tout à fait compatible avec le tourisme de loisirs et les autres activités. L'optimisation maximale des espaces crée un cercle vertueux pour ce patrimoine. Il faut tout de même noter que cet usage supplémentaire demande une grande capacité d'organisation et d'adaptation, ce qui va de pair avec un personnel qualifié.

### *3.2.2. Résultats pour la seconde hypothèse*

La deuxième hypothèse abordait davantage la valorisation économique du patrimoine par le MICE. Celui-ci était envisagé comme étant potentiellement un facteur de retombées économiques permettant une meilleure conservation du patrimoine et un développement de celui-ci. Pour l'abbaye, le MICE est effectivement synonyme de fonds qui servent à financer le fonctionnement de la structure et l'investissement dans le patrimoine. Cela est bénéfique pour la conservation du monument qui est ainsi régulièrement entretenu et fait également l'objet de campagne de restauration.

### *3.2.3. Résultats pour la troisième hypothèse*

Enfin, la troisième hypothèse portait, cette fois, sur la valorisation touristique du patrimoine monumental. Elle cherchait à examiner les conséquences du MICE sur l'attractivité du patrimoine, la perception de son image et l'évolution de sa notoriété et, par la même occasion, de sa fréquentation. Ici aussi, le MICE semble être à la source de la création d'un cercle vertueux puisque chaque activité constitue un moyen de communiquer sur une autre. Généralement l'image associée à cette activité est positive puisque cela montre le dynamisme de la fondation. Cependant, le MICE peut parfois générer une image négative car jugé trop commercial. Or nous savons qu'une telle fondation a besoin de multiplier ses ressources, notamment ses ressources propres.



Ce chapitre nous a permis de décrire notre méthodologie de recherche et les premiers résultats issus de celle-ci. Il apparaît que nos hypothèses semblent effectivement des possibles réponses à notre problématique.

## Conclusion Partie 3

Cette troisième partie concernait notre terrain d'étude : l'abbaye et la fondation Royaumont. Après une présentation générale de son fonctionnement, de ses activités, nous avons pu confirmer que ce cas était très intéressant à étudier de par l'importance de l'activité MICE.

Dans un second chapitre, nous avons étudié la stratégie globale de l'abbaye puis la place qu'occupe le MICE dans celle-ci. Cette stratégie de diversification se fonde sur l'esprit de rencontre et « l'art de recevoir ». Le MICE permet ainsi de renforcer l'ADN de la fondation qui devient alors une marque à part entière. Le foisonnement d'activités et la pluralité des cibles est l'essence même de ce lieu précurseur du modèle des centres culturels de rencontre.

Enfin, dans le troisième et dernier chapitre de ce mémoire, nous avons présenté notre méthodologie de recherche qui se basait sur une étude qualitative complétée par une étude quantitative. Cette double enquête a permis d'émettre des premiers résultats appliqués aux différents sites enquêtés et plus particulièrement à notre terrain d'étude : l'abbaye de Royaumont. Le MICE est alors ressorti comme un usage qui permet d'optimiser l'occupation des espaces et donc de ne pas les abandonner. De même, il est bien sûr apparu comme un facteur de retombées économiques certain. Toutefois, il peut être difficile pour certains monuments d'évaluer les recettes exactes liées à l'activité. Pour finir, le MICE est apparu comme un bon moyen de communiquer sur le monument dans sa globalité et de faire ainsi découvrir d'autres facettes de ce patrimoine monumental.



## Conclusion générale

Dans une première partie de ce mémoire, nous avons pu aborder en profondeur les deux notions principales de notre thématique à savoir le patrimoine monumental et le MICE. Nous avons ainsi pu observer la double dimension matérielle et immatérielle du premier et le rôle important qu'il joue dans notre société. En nous orientant vers les châteaux et abbayes, nous nous sommes attachés à des symboles forts de notre société. Nous avons pu voir que leur classement au titre des monuments historiques vient confirmer la valeur portée par ces édifices et la nécessité de les protéger. Dans un deuxième temps, nous avons pu définir le terme MICE et les notions qui en découlent ce qui a permis de préciser notre champ d'étude. Nous avons pu sonder les dernières tendances de ce secteur porteur et avons ainsi pu déceler une possible coalition en patrimoine et MICE. À partir des problèmes relevés ; coût important de la conservation des édifices, manque de subventions publiques ou encore insuffisance de la fréquentation touristique chez de nombreux monuments, nous avons mis au point la problématique suivante :

Comment le secteur MICE peut-il participer à la stratégie de valorisation d'un patrimoine monumental ?

Ce qui nous a mené à la deuxième partie de ce mémoire dont l'objectif était la présentation de nos hypothèses en réponse à la problématique soulevée. La première hypothèse a fait émerger la possibilité qu'un des premiers atouts du MICE dans la stratégie de valorisation serait l'usage du patrimoine. Selon cette hypothèse, le MICE apporte de la vie au monument qui est ainsi intégré à son territoire. De plus, cet usage spécifique concerne un public différent qui n'a pas les mêmes périodes de consommation. En effet, après avoir étudié la saisonnalité du tourisme de loisirs et d'affaires, nous avons pu voir qu'ils pouvaient être totalement complémentaires. Ainsi, l'ajout de cette activité peut permettre de lisser la fréquentation du site tout au long de l'année.

Nous avons ensuite pu voir que cet usage particulier peut être facteur de retombées économiques, que ce soit directement, par la location de salles, l'achat de

prestations, mais également indirectement, par la création d'emplois et l'apport de richesses au territoire.

Enfin, nous avons pu mettre au jour la capacité du MICE à devenir un moyen de communication, vecteur d'une image dynamique et qualitative. La présence des professionnels permet d'augmenter la fréquentation globale du site et le trafic au quotidien. Par ailleurs, les professionnels, qui sont pour beaucoup des décideurs, deviennent un relai d'informations et de promotion du monument historique visité.

Dans la troisième et dernière partie de ce mémoire, nous nous sommes concentrés sur notre terrain d'étude : l'abbaye et Fondation Royaumont. Après une présentation générale de son fonctionnement, de ses activités, nous avons pu confirmer que ce cas était très intéressant à étudier de par l'importance de l'activité MICE.

Dans un second chapitre, nous avons étudié la stratégie globale de l'abbaye puis la place qu'occupe le MICE dans celle-ci. Cette stratégie de diversification se fonde sur l'esprit de rencontre et « l'art de recevoir ». Le MICE permet ainsi de renforcer l'ADN de la fondation qui devient alors une marque à part entière. Le foisonnement d'activités et la pluralité des cibles est l'essence même de ce lieu précurseur du modèle des centres culturels de rencontre.

Enfin, dans le troisième et dernier chapitre de ce mémoire, nous avons présenté notre méthodologie de recherche qui se basait sur une étude qualitative complétée par une étude quantitative. Cette double enquête a permis d'émettre des premiers résultats appliqués aux différents sites enquêtés et plus particulièrement à notre terrain d'étude : l'abbaye de Royaumont. Le MICE est alors ressorti comme un usage qui permet d'optimiser l'occupation des espaces et donc de ne pas les abandonner. De même, il est bien sûr apparu comme un facteur de retombées économiques certain. Toutefois, il peut être difficile pour certains monuments d'évaluer les recettes exactes liées à l'activité. Pour finir, le MICE est apparu comme un bon moyen de communiquer sur le monument dans sa globalité et de faire ainsi découvrir d'autres facettes de ce patrimoine monumental.

Nous pouvons ainsi conclure que nos hypothèses sont plus ou moins avérées selon l'importance du tourisme de loisirs. Cependant, le MICE apparaît clairement comme un outil de valorisation plurielle du patrimoine monumental.

Ce mémoire d'initiation à la recherche a été très enrichissant pour nous, amateurs de patrimoine. Il nous a permis une réflexion en profondeur sur les enjeux de la valorisation de ce dernier et la nécessité de le faire vivre. Ce sujet nous a également permis de lier revue de littérature et monde professionnel. L'échange avec les professionnels du tourisme a pu conforter nos projets d'avenir. Nous souhaitons, par la suite, poursuivre notre réflexion autour de ce sujet et ce, dès l'année prochaine. L'analyse de notre terrain d'étude fut très intéressante de par la richesse des activités de la Fondation. L'an prochain, nous souhaiterions poursuivre sur un terrain quelque peu similaire dans sa manière d'évoluer ; le château de Bournazel en Aveyron. Ce patrimoine fait, pour nous, l'objet d'un projet professionnel futur. Ainsi, nous aimerions poursuivre notre étude à partir d'une mission concernant le MICE au sein de ce site touristique qui accueille environ 16 000 visiteurs et qui a pour objectif de développer son autofinancement.

## Bibliographie

### Ouvrages

- AMIROU Rachid. *L'imaginaire touristique*. Paris : CNRS Editions, 2012, 357p.
- AUDRERIE Dominique. *Questions sur le patrimoine*. Bordeaux : Editions Confluences (collection stèles), 2003, 119p.
- BABELON J-P et Chastel André. *La notion de patrimoine*. Paris : Liana Levi, 1994, 141 p.
- BENHAMOU Françoise. *Economie du patrimoine culturel*. Paris : La Découverte (Collection Repères), 2012, 128p.
- DUPUY Maurice. *Le Tourisme d'Affaires. Comprendre, organiser et réussir*. Paris : Editions Technip, 2005, 120 p.
- DUTHION Brice et WALKER Lionel. *Les patrimoines touristiques, Naturels, historiques, culturels*. Bruxelles : De Boeck, 2014. 172 p.
- GONDRAS Annie. *La valorisation touristique des châteaux et demeures historiques*. Paris : L'Harmattan, 2012. 292p.
- GREFFE Xavier. *La valorisation économique des patrimoines*. Paris : La documentation française, (Questions de culture), 2003, 383 p.
- HUGO Victor. *Littérature et philosophie mêlées*. Paris : 1976 (1<sup>ère</sup> éd.1834), 447p.
- LAZZAROTTI Olivier. *Patrimoine et tourisme. Histoire, lieux, acteurs, enjeux*. 2011 : Edition Belin, 302p.
- LEHALLE Evelyne. *Le tourisme culturel*. Voiron : Territorial éditions, novembre 2011, 161p.
- NORA Pierre. *Les lieux de mémoire. 1. La République, La Nation*. Paris : Gallimard, 1997, 1642p.
- NORA Pierre. *Les lieux de mémoire. 3. La République, La Nation*. Paris : Gallimard, 1997, 1642p.
- ORIGET DU CLUZEAU Claude. *Le tourisme culturel*. Paris : Presses universitaires de France (Que sais-je ?), 1998, 128 p.
- PATIN Valéry. *Le tourisme et le patrimoine*. Paris : La Documentation française, 2012, 207p.
- VECCO Marilena. *Economie du patrimoine monumental*. Paris : Economica, 2007, 248 p.

## Documents ou rapports officiels

CHÂTEAU DE VERSAILLES. Rapport d'activité 2018, 2019, 123p [en ligne]. Disponible sur <http://www.chateauversailles.fr/sites/default/files/chateau-de-versailles-rapport-d-activite-2018.pdf> (Consulté le 03/04/20)

DE SÈZE BENEDICTE. Synthèse pour le groupe de travail sur le tourisme d'affaires constitué par la Direction du Tourisme, Maison de la France, France-Congrès, l'Observatoire Régional du Tourisme d'Ile-de-France et l'Observatoire National du Tourisme. Septembre 2002.

DIRECTION GÉNÉRALE DES ENTREPRISES. Memento du tourisme, édition 2018, 2019, 148p [en ligne]. Disponible sur [https://www.entreprises.gouv.fr/2018/MEMENTO\\_TOURISME-WEB.pdf](https://www.entreprises.gouv.fr/2018/MEMENTO_TOURISME-WEB.pdf) (Consulté le 17/03/20)

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. *Les pratiques culturelles des française à l'ère numérique. Éléments de synthèse 1997-2008, 2009, 12p [en ligne].* Disponible sur <file:///C:/Users/Marion/Documents/COURS/MEMOIRE/Docs-articles/o8synthese.pdf> (Consulté le 17/03/20)

REPUBLIQUE FRANCAISE. *Avis et rapports du Conseil Economique et Social. Le tourisme d'affaires : un atout majeur pour l'économie.* Paris : Direction des Journaux officiels, 2007, 134p

DEMEURE HISTORIQUE. *Budget 2020 – Quels crédits pour les MH ? 2020, 3p [en ligne]* Disponible sur <https://www.demeure-historique.org/politique/budget-2020-credits-mh-privées/> (Consulté le 17/03/20)

ORGANISATION MONDIALE DU TOURISME. *World Tourism Barometer and Statistical Annex, 2020, 48p [en ligne].* Disponible sur <file:///C:/Users/Marion/Downloads/wtobarometereng.2020.18.1.1.pdf> (Consulté le 17/03/20)

## Articles

CARREAU Victor. Comet Meetings réenchante l'expérience de réunion ! *Revue espaces.* 2019, n°351, p102-105.

DE SÈZE Bastien. Le tourisme d'affaires, un enjeu pour la destination France. *Revue espaces* Tourisme d'affaires : l'industrie des rencontres & événements professionnels. 2008, n°97, p10-16.

- EDELMAN Perrine. Panorama du marché des Mice (meetings, incentives, conventions and events) en France. *Revue espaces*. 2019, n°351, p52-56.
- FABRY Nathalie. Saisonnalité : enjeux et stratégies. *Juristourisme*. 2014, n°165, pp21-23.
- FAURÉ Anthony. Événements professionnels. De nouveaux lieux pour de nouveaux usages. *Revue espaces*. 2019, n°351, p86-89.
- LEGROS Francis. Réunions et congrès : un marché concurrentiel, un métier de spécialistes. *Revue espaces*. 2008, n°97, p46-48.
- WATKINS Marc. La demande des entreprises en matière de réunions et événements. *Revue espaces*. 2008, n°97, p31-40.
- DURAND Stéphane. Panorama du marché du tourisme d'affaires en France. *Revue espaces*. 2008, n°97, p23-30
- DURAND YAMAMOTO Marie. Redonnons du sens à nos environnements de travail ! *Revue espaces*. 2019, n°351, p

#### Mémoires universitaires ou thèses

- Lesage Manon. *Tourisme d'affaires, marketing et développement territorial*. Mémoire de Master 1 Information-Communication, Nice : Université de Nice Sophia-Antipolis, Information-Communication, 2013, 128p.
- Vandebrouck Marine. *L'événementiel dans la stratégie touristique des châteaux*. Mémoire de Master 1 Management des Industries du tourisme, Toulouse : Université Toulouse Jean-Jaurès, 2017, 141p.

## Table des annexes

Annexe A : guide d'entretien exploratoire .....	94
Annexe B : entretien exploratoire avec A.B., chargée de mission qualifiée en événementiel au Domaine national de Chambord .....	97
Annexe C : entretien exploratoire de M.P., coordinatrice hôtel et salles à l'Abbaye-aux-Dames.....	104
Annexe D : entretien exploratoire de E.S., chargée événementiel et accueil VIP au château de Chenonceau.....	110
Annexe E : entretien exploratoire avec F.M., directeur adjoint de la Fondation Royaumont .....	115
Annexe F : grille d'analyse des entretiens.....	123
Annexe G : questionnaire Google Form.....	127
Annexe H : réponses au questionnaire .....	130

### **Thème 1 – Généralité sur le site patrimonial**

- 1) Dans un premier temps, pourriez-vous me dire depuis quand vous travaillez pour le domaine ?
- 2) Quelles sont les différentes activités du site ? Et depuis quand sont développées ces activités ?
- 3) Quel est le statut de la structure
- 4) Pourquoi avoir choisi ce statut ?
- 5) Quels sont le positionnement et les valeurs du site, que vous avez envie de promouvoir ?
- 6) Combien de visiteurs par an ?
- 7) Quelle est l'évolution de cette fréquentation ? (Augmentation, stagnation, baisse)
- 8) Quelles sont les difficultés que vous pouvez rencontrer dans la gestion de ce site ? (manque de budget, manque de personnel, de compétences, de notoriété, de faible pouvoir d'achat ...)

### **Thème 2 – Le tourisme d'affaires et le MICE**

- 9) Comment définiriez-vous le tourisme d'affaires ?
- 10) Utilisez-vous le terme MICE au quotidien ou ce terme vous paraît-il hors sujet ?
- 11) Au départ, pourquoi du tourisme d'affaires à Chantilly ? Demande du marché, possibilité d'offres grâce aux espaces déjà en place, besoins économiques
- 12) Quels sont les différents types de rencontres et événements professionnels que vous recevez ?
- 13) Quelles sont les spécificités de chacun de ces événements en termes d'organisation ?
- 14) Lesquels sont les plus chronophages ?
- 15) Lesquels demandent un coût important ? En termes de dépenses salariales
- 16) Lesquels sont les plus rentables ?
- 17) Combien d'employés interviennent sur cette partie location de salle/organisation d'événements professionnels ?
- 18) A votre avis et selon les retours que vous avez pu avoir, pour quelles raisons les entreprises choisissent-elles ce lieu ?
- 19) Par quel biais les entreprises entrent en contact avec votre structure ? (Directement, par le biais d'agences, de conventions bureau)
- 20) Avez-vous des prestataires avec qui vous travaillez pour la prospection et l'organisation des événements professionnels ?
- 21) Quelles sont les retombées et conséquences pour le lieu et son développement ?



### **Thème 3 – MICE, une valorisation par l'usage**

- 22) La mise en tourisme de ce site culturel classé a-t-il posé des problèmes ? Quels ajustements ont dû être effectués pour mêler tourisme d'affaires et patrimoine ? Quelles démarches ?
- 23) Pensez-vous que l'opinion a une image positive de cette mise en tourisme ?
- 24) Quelle est la période la plus fréquentée, du côté des visiteurs et du côté des entreprises ?
- 25) Pensez-vous que les rencontres et événements professionnels vous permettent-ils de répartir la fréquentation du site sur l'année ?
- 26) Y a-t-il eu des questionnements sur cet usage du site (le tourisme d'affaires) ? Sa diversification ?
- 27) Au départ, pensez-vous que cette mise en tourisme était évidente ? Si ce n'était pas le cas, comment s'est-elle imposée ?
- 28) D'autres types d'usages ont-ils été évoqués ?
- 29) Pensez-vous que cet usage du lieu a permis de conserver le monument ? Si oui, comment ?
- 30) A quoi servaient les espaces avant d'être utilisés pour accueillir des rencontres et événements ?

### **Thème 4 – les retombées économiques et les conséquences sur la conservation du monument**

- 31) Pouvez-vous nous donner la part du chiffre d'affaires générée par le MICE.
- 32) Quels sont les pôles qui entrent en compte dans ces retombées ? (Location de salle, prestations sur mesure, hébergements, boutique etc.
- 33) Quel est le budget annuel, les dépenses liées à ce poste ?
- 34) Combien peut rapporter un événement ?
- 35) Combien de rencontres ou événements professionnels ont eu lieu en 2019 ?
- 36) Quelle est l'évolution de ce nombre depuis le lancement de l'activité ?
- 37) Quelle est l'évolution de la demande ?
- 38) Comment évaluez-vous la concurrence ? Du côté des lieux de réception classiques (hôtels, salles...) ET du côté des lieux similaires (ex : Domaine de Chantilly, lieux patrimoniaux à Paris)
- 39) Cette activité a-t-elle déjà contribué à développer du mécénat d'entreprise ?
- 40) A votre connaissance, quel est le panier moyen du professionnel par rapport à celui du visiteur lambda ? Est-il supérieur/inférieur ?

### **Thème 5 : le MICE, des conséquences positives sur l'attractivité du patrimoine, par l'amélioration de l'image et l'augmentation de la notoriété**

- 41) Quelle est votre cible ? Différents segments
- 42) Pensez-vous que le MICE impacte l'image du site que ce soit positivement ou négativement ? Si oui, comment ?

- 43) Cette activité est-elle une opportunité pour vous pour la promotion du lieu ?
- 44) Avez-vous constaté une augmentation de la notoriété du site grâce à l'activité MICE ?
- 45) Les professionnels prolongent-ils leur séjour pour assister à une animation/ un événement ?
- 46) Connaissez-vous le terme de bleisure ? Est-ce un objectif pour vous de transformer la fréquentation business en fréquentation loisirs ?
- 47) A votre connaissance, certains professionnels sont-ils revenus en compagnie de famille ou amis ?
- 48) Avez-vous effectué des campagnes de communication à direction unique des professionnels ?
- 49) Cette activité vous a-t-elle permis d'attirer de nouveaux publics/profils ?  
Cette activité vous permet-elle de fidéliser le client ?

## Annexe B : entretien exploratoire avec A.B., chargée de mission qualifiée en événementiel au Domaine national de Chambord

Bonjour, dans le cadre de mon master 1 en Management des Industries du tourisme je réalise un mémoire dont la problématique est « Comment le secteur MICE peut-il participer à la stratégie de valorisation d'un patrimoine monumental ? ». Dans ce cadre, j'ai plusieurs questions à vous poser mais vous pouvez vous sentir libre d'aller au-delà car c'est comme un échange. Donc dans un premier temps je vais vous demander certaines généralités sur le domaine puis ensuite je vous poserai des questions pour essayer de répondre à ma problématique, et essayer et valider ou non mes hypothèses

### **Depuis quand travaillez-vous à Chambord ?**

Je suis arrivée en décembre 2014 à Chambord, en alternance. J'ai fait mon année de licence en alternance. J'étais en licence à Poitiers en création d'entreprise et chef de projet touristique avec de l'événementiel pour la partie château. Puis j'ai continué sur deux années de master à Paris en alternance puis est venu le CDI. C'était une création de poste.

### **Quelle fonction occupez-vous ? Quelles sont vos missions ?**

Je suis chargée de mission qualifiée en événementiel, c'est mon poste actuel. Mes missions sont le traitement des différentes demandes qui nous parviennent à la fois par email, par téléphone ou par rencontre des demandes d'événements donc cela peut être des événements BtoB, BtoC ou des événements institutionnels puisque nous sommes un domaine qui appartient à l'Etat donc voilà qui appartient au Président de la République. En termes de BtoB ça va être tout ce qui est organisation de cocktail, gala, présentation de produit, défilé de mode, des concerts voilà c'est vraiment toute sorte d'événements, les séminaires aussi. En BtoC on est plus sur du mariage mais qui n'est pas forcément dans le château de Chambord mais dans des salles aux abords du château, un peu en forêt et là on est sur une clientèle qui souhaite organiser des mariages sur tout un week-end, ce sont donc des salles adaptées pour ce genre de prestations. Donc je fais tout le traitement du dossier, des échanges avec le client, des visites repérages terrain, le montage du dossier à la fois pour les aider dans le contact des prestataires tels que les traiteurs, fleuristes, décorateurs etc. Jusqu'au jour J où finalement l'événement se produit. Et donc là je peux les accompagner sur le terrain si besoin et aussi surtout pour faciliter les contacts quand on a des événements en journée ou qui commence à s'installer en fin de journée, le château est encore ouvert donc il faut faciliter la gestion de l'événement à la fois pour les visiteurs et moi mes collègues gèrent l'accueil des visiteurs ou de la sécurité. Je coordonne les contacts mais après j'ai aussi deux collègues qui sont là pour m'assister et qui gèrent entièrement la coordination logistique sur le terrain. Pour eux, cela va être l'installation des salles en termes de matériels avec les chaises, les tables, tout ce qui est demandé pour l'événement dans la limite de notre stock. Puisqu'en soit, nous sommes un lieu événementiel mais nous n'avons pas forcément tout le matériel adapté pour les différents événements souhaités par les entreprises. Voilà donc je suis assistée par mes deux collègues et moi après je gère le contact depuis le début. S'il y a une demande particulière, soit je m'adresse à l'un de mes collègues pour des questions de visites guidées ou autres ou plus logistique.

Nous pour le moment, on est un tout petit service, on n'est pas très nombreux malgré le nombre d'événements accueillis rien que pour l'année 2019, pour nos 500 ans. Donc c'est vrai que moi comme objectif, j'aimerais bien justement promouvoir l'événementiel à Chambord et faire connaître Chambord pour organiser des événements même si actuellement ce sont beaucoup d'entreprises locales qui organisent leur événement à

Chambord. Puisque nous en région Centre, Chambord est quand même l'un des emblèmes du Val de Loire, de la Renaissance. Quand on parle de châteaux de la Loire, c'est Chambord qui vient dans un premier temps. Donc finalement, pas mal d'entreprises connaissent Chambord et veulent y organiser leur événement. Après il a beaucoup de bouche à oreille aussi, forcément quand on est invité à un événement à Chambord on se dit « ah oui tiens c'est possible » et puis on en parle. Après on a quand même des demandes qui proviennent de Paris ne serait-ce que pour des séminaires de 2 ou 3 jours. Puis on n'est pas très loin de Paris puisqu'on a l'autoroute A10 et donc même par avion ou autre. Après on a un aéroport aussi à Tours donc si besoin pour l'international ou même le national. Après beaucoup viennent en autocar sur de gros groupes, pour les petits séminaires ça va plus être de la voiture puis après on a une solution hôtellerie sur place. A Chambord on a trois gîtes qui ne sont pas forcément adaptés pour la clientèle séminaires mais on les propose aussi quand même si on est sur du petit séminaire avec des petits groupes. Ensuite on a le Relai de Chambord, hôtel 4\* qui est situé à quelques mètres du château et on travaille beaucoup avec eux. On est très complémentaires à la fois sur la partie hébergement/restauration, nous on peut très bien recevoir leurs réunions et eux la partie déjeuner, nuitée et vice versa. C'est donc un hôtel 4\* 55 chambres et après on a quand même une offre aux alentours aussi, peut-être un peu plus loin du coup que le Relai de Chambord ou là on doit sortir du domaine, je pense au Prieuré de Boulogne, d'autres hébergements qui sont en restauration, je pense notamment aux sources de Caudalie à Cheverny. Donc ça justement pour l'événementiel ça va être super car il y aura davantage de capacité hôtelière avec le bois de Boulogne qui est à une dizaine de minutes en voiture.

On se développe mais pas trop non plus, c'est contradictoire mais nous, en journée, c'est compliqué de privatiser car les salles sont ouvertes au public. Je ne peux pas me permettre d'organiser des événements tous les jours qui entraîneraient une fermeture du château.

### **Avez-vous des salles dédiées qui ne sont pas ouvertes au public ?**

Alors on en a une, la salle des communs d'Orléans, une grande salle qui a été rénovée en 2018. Qui, effectivement, est dédiée à l'événementiel à la fois en journée et en soirée. En journée, on l'utilise beaucoup pour les séminaires puisqu'on peut la diviser en trois parties à la fois pour un café d'accueil, une partie réunion, un déjeuner. Donc là on peut tout faire dans cette salle. On accueille également des déjeuners dans le cadre d'offres aux groupes avec des TO ou autres. Mais ensuite tous les espaces sont ouverts au public en journée. Du coup nous l'événementiel c'est essentiellement en soirée avec les cocktails, gala ou autres.

### **Quelles sont les différentes activités à Chambord ?**

Il y a essentiellement la partie visite, la partie loisirs en basse saison, la partie culturelle, un service des boutiques rattachée au service communication. On a des produits dits Chambord qui sont produits sur place comme le miel ou les éléments fabriqués en bois de cerf. Puisqu'on a une volonté de promouvoir des produits « made in Chambord ». Toutes les activités comme les balades en voiturette électrique, barques électriques ont pour objectif que le visiteur passe une journée complète à Chambord. On a aussi les potagers de Chambord qui agrémentent encore l'offre visite château. On a vraiment une volonté de développer les activités annexes.

### **Quel est le statut du domaine de Chambord ?**

Nous sommes un EPIC. Tout le monde a l'image que Chambord est un lieu public et que donc nous sommes des fonctionnaires mais non. On a une gestion privée, les salariés sont quasiment tous sous contrat de droit privé.

### **Quel est le positionnement de Chambord ? Quelles sont les valeurs que vous voulez promouvoir ?**

On se veut être un château qui veut accueillir tout public, tous les âges, les enfants, les seniors avec des supports de médiation qui sont adaptés. Même en termes d'événementiels, on attire tous les publics avec notamment les concerts du Cercle. On a une grande diversité d'événements qui nous permet de toucher tous les publics.

### **Au sein de l'événementiel ? Faites-vous une segmentation entre grand public et professionnels ?**

Non, je suis la seule à gérer la partie événementielle. Après j'ai une collègue qui gère la partie hébergement et qui du coup est un peu sur de l'événement aussi. Puis on a un apprenti qui est là chaque fin de semaine pour m'assister un peu. Mais je suis la seule personne à gérer les dossiers.

### **Comment définiriez-vous le tourisme d'affaires ? Et comment cela se traduit à Chambord ?**

Le tourisme d'affaires c'est un déplacement dans le cadre professionnel, tout ce qui est organisation de séminaires qui changent finalement de l'ordinaire voilà ça peut être des comités de directions ou autres. On devient un peu destination tourisme d'affaires parce que déjà forcément on a des lieux, des lieux événementiels mais on a aussi de l'hôtellerie qui nous aide énormément puisque finalement, parce qu'il y a quelques années on n'avait pas encore d'hôtellerie et on n'arrivait pas à capter cette clientèle. Là, du moment où l'on a de l'hôtellerie sur place finalement ça nous aide énormément. Après il y a l'accessibilité où bon... nous on souffre un peu vu que Chambord est quand même un peu isolé mais voilà on arrive quand même à capter cette clientèle. Après on n'est pas une destination comme Paris ou Barcelone ou je ne sais pas... Biarritz qui se veut être une destination aussi un peu événementielle mais voilà on se développe. Et puis il y a aussi peut-être les autres châteaux, les autres destinations, les châteaux de la Loire qui plaisent. Puis il y a aussi la destination pour se mettre au vert. Quand on choisit d'organiser un événement à Paris ou à Chambord, on n'a pas la même vision des choses en fait.

Aujourd'hui le MICE est devenu un type de tourisme, c'est un secteur à part qui n'est pas négligeable pour les destinations.

### **Incluez-vous la notion de congrès derrière le MICE ?**

Oui je l'inclus aussi même si c'est vrai que c'est plutôt pour les grosses villes. Là on a Tour et Orléans qui sont plus des destinations pour les congrès qui sont dédiés pour les congrès. Alors que nous à Chambord on ne peut pas réellement utiliser ce terme de congrès puisqu'on n'a pas les salles équipées.

### **Utilisez-vous le terme MICE dans votre travail ?**

Non pas vraiment, car ça ne parle pas à tout le monde. Moi j'emploie plutôt le terme de tourisme d'affaires parce que nous, dans la région centre on n'a pas encore trop cette accroche. Après on s'adapte aussi selon les clients puisque là on a affaire souvent à des banques, des fournisseurs d'électricité ou autres qui ne connaissent pas forcément cette filière événementielle. Voilà, eux ils s'occupent peut-être plutôt de la communication ou des ressources humaines et généralement ils s'occupent aussi des événements dans le cadre de

leur entreprise donc ils n'ont peut-être pas le même vocabulaire que quelqu'un qui a étudié le secteur du MICE.

### **Comment les entreprises entrent en contact avec vous ?**

Ce peut être tout type de profils à la fois, pour les petites entreprises souvent ça va être, soit le service RH soit le service de communication qui sont en charge de leurs événements dans leur entreprise. Ça peut être directement des agences événementielles avec des chefs de projet qui nous contactent directement mais là pour le compte d'une entreprise. Cela peut être les offices de tourisme également mais là c'est plutôt pour se renseigner parce qu'ils ont le contact avec le client final mais ils nous contactent pour avoir plus d'informations. Ça peut être les centres de congrès.

### **Combien d'événements BtoB ont-ils été organisé à Chambord l'an passé ?**

En BtoB, on est peut-être sur une centaine, oui un peu plus d'une centaine. C'était tout type d'événement ; séminaires ; beaucoup de diners, de galas et de cocktail puisque nous forcément le lieu... On imagine un cocktail sur la terrasse et ensuite un diner au pied de l'escalier. Généralement les entreprises se projettent directement quand on leur communique les lieux. Puis moi je leur apporte beaucoup d'exemples, de photos donc finalement ils commencent à se projeter et puis voilà ça paraît naturel. Finalement on est beaucoup sur le même format, là au mois de juin généralement on a que ça ; cocktails, diners après séminaires, on a aussi les présentations produit, de nouveaux produits ou pour de nouveaux clients. Pour fêter des anniversaires, pour fédérer, motiver une équipe... Il y a vraiment tout type d'objectifs pour les événements.

### **Certains événements sont-ils plus chronophages que d'autres dans leur organisation ?**

Ça va dépendre de l'importance de l'événement. Si on part sur un petit séminaire d'une dizaine de personnes là ça va être beaucoup plus simple pour nous d'organiser parce que c'est déjà un nombre de personnes plus limité, ça va être plus simple au niveau de la gestion des espaces. Puis on a aussi l'événement de plus grande envergure donc là justement on a eu un événement où une entreprise fêtait ses 200 ans, on était sur 1500 personnes où là nous on est plus capables avec notre petite équipe euh.. On ne peut pas, on n'est même plus sur des espaces au château mais aux abords du château, on est sur de la privatisation extérieure où là, c'est une agence événementielle qui intervient pour installer la structure, pour gérer le contact traiteur, en fait pour gérer tous les prestataires, c'est leur rôle en tant qu'agence événementielle. Donc moi quand j'ai le client final qui m'appelle et qu'il n'a pas l'habitude d'organiser un événement avec... 1500 personnes, là moi je leur communique directement le contact d'une agence événementielle. Justement, j'en ai deux qui sont situées du côté d'Orléans qui ont l'habitude d'intervenir à Chambord. Donc finalement, ça facilite à la fois la gestion de l'événement, les contacts, la gestion des espaces aussi puisque les agences événementielles ont déjà en tête les événements dans le château et aux abords. Certaines ont déjà les plans du coup ça facilite le travail pour tout le monde. Du coup-là c'est vraiment sur les gros événements, on ne peut plus gérer. On gère juste en fait la communication au niveau de l'agence événementielle puisqu'on ne peut pas tout faire à Chambord non plus donc il faut savoir leur dire « ok ça c'est possible, ça ça ne l'est pas » et puis il y a quand même mon collègue, coordinateur d'événements qui sera là le soir de l'événement pour faciliter les contacts à la fois avec le service sécurité du château et leurs équipes sur le terrain.

### **Effectuez-vous de la communication à direction des entreprises ? Faites-vous du démarchage ?**

Non en fait elles viennent naturellement vers nous. Moi mon objectif c'était de faire des salons mais ça prend du temps. Mais non non, elles viennent naturellement vers nous donc après tant mieux parce que bon des fois ça peut être une agence événementielle de Paris qui nous contacte, de grosses agences événementielles donc la destination Chambord plait. Après voilà on essaie de ne pas trop se développer non plus parce que ça ne suit pas forcément en termes d'équipe et si on commence à trop se développer, à avoir trop de demandes qui aboutissent... Comme je disais, c'est une activité secondaire l'événementiel. Avant tout, c'est l'accueil du public en journée.

### **Est-ce que le fait que Chambord soit classé entraîne des contraintes pour l'activité événementielle ?**

Oui, on a quelques contraintes mais pas tant que ça non plus. Chambord est un lieu classé au patrimoine mondial de l'UNESCO donc on ne peut pas faire n'importe quoi dans le château mais ça va être du type ; faire attention aux sols, aux murs, ne pas utiliser de flammes nues. Les bougies sur les tables, on oublie. Ne pas accrocher de choses sur les murs. Quand il y a volonté de faire un feu d'artifice, l'artificier doit être en contact avec le service sécurité incendie, avoir vraiment toutes les informations en termes de tirs, de calibres etc. plus les dossiers déclarés en préfecture, en mairie et sur le site de Chambord. Voilà ces des points logistiques mais qui sont nécessaires. La plupart des clients sont au courant, les agences événementielles forcément puisque c'est un peu leur métier.

### **Est-ce que cette activité a une image positive auprès de l'opinion générale, des locaux ?**

Alors ça va dépendre de quel point de vue on se place. Par exemple, certains événements vont être mal perçus par les locaux, les habitants de la région ? Je vous donne un exemple type, tout ce qui est événement institutionnel où l'on est dans l'obligation de fermer le château en journée. Là je pense à notre événement du 2 mai où on a accueilli deux présidents de la République, celui de France et celui d'Italie. Donc là en termes de sécurité c'était juste indispensable qu'on ferme le château et le domaine aux visiteurs. Et là généralement les habitants, les locaux se plaignent un peu, ne comprennent pas pourquoi on ferme le château pour ces visites alors que ce sont des visites présidentielles tout de même. En termes d'événements plus classiques avec les entreprises, on a vraiment une autre volonté de développement. J'en parle justement avec les clients et ils me disent : mais c'est super ce que vous faites, vous donnez une autre image du château, une image dynamique.

### **Combien y a-t-il de visiteurs annuels à Chambord et est-ce que cette activité événementielle vous permet de répartir la fréquentation sur l'année ?**

On a atteint les 1 000 000 de visiteurs, je veux dire on maintient les 1 000 000 puisque cela fait déjà quelques années. Là on est à un peu plus de 1 000 000. Nous en plus, on comptabilise les participants des événements dans la fréquentation château. Après du coup ça peut être des événements d'une dizaine de personnes jusqu'à 20 000 personnes avec les concerts du Cercle. Je ne me rends pas compte de la part des visites que cela représente mais bon à Chambord on a quand même beaucoup de visiteurs. En termes de fréquentation touristique, la saison est quand même marquée, là on est sur un mois un peu calme (février). En mars et avril on est sur de plus belles journées donc forcément ça reprend. Après le mois

de mai avec tous les jours fériés, les week-ends prolongés on a une fréquentation assez impressionnante. Au mois de juin, ça se calme un peu mais on a quand même une belle fréquentation, surtout les week-ends. Juillet-août n'en parlons pas, là c'est vraiment le rush pour les agents de surveillance, les guides etc. En septembre ça se calme mais on a quand même une belle fréquentation, généralement ce sont plutôt les séniors qui viennent après les familles qui viennent en juin, juillet, août là c'est la période un peu repos. Octobre, novembre ça devient plus calme et après en décembre on a l'opération Noël à Chambord. Ça se fait de plus en plus dans les châteaux de la Loire et du coup ça devient un peu une destination à Noël.

Au niveau des entreprises, c'est plutôt le mois de juin et le mois de septembre qui sont vraiment les plus grosses périodes en termes d'événementiel. Nous l'événementiel ça débute à partir de mars, tranquillement, mars, avril, mai après ça dépend des années. Juin c'est vraiment le plus gros mois, l'année dernière j'ai parfois eu 2 à 3 événements le même jour sur quasiment tout le mois de juin. En juillet-août c'est très calme puisque finalement les entreprises sont toutes en congés. Septembre, ça reprend, forcément c'est la rentrée donc là on a aussi un gros mois événementiel, octobre aussi et puis novembre un peu mais nous alors c'est plus délicat car le château n'est pas chauffé en hiver. Donc on ne peut pas forcément organiser de gros événements dans le château à cette période-là mais après on a quand même deux ou trois salles qui sont chauffées mais c'est moindre.

### **Quels sont les jours les plus fréquentés en termes d'événementiel ?**

En semaine, essentiellement fin de semaine, le jeudi et le vendredi après pour les séminaires sur 2 ou 3 jours, plutôt début de semaine. Nous c'est vrai qu'on a quand même des événements sur plusieurs jours puisque déjà quand on se déplace à Chambord, ce n'est pas forcément à côté. Quand on a une entreprise parisienne qui vient faire son séminaire, on prévoit au moins deux jours car c'est compliqué de faire l'aller-retour dans la journée et fatigant.

### **Quelle est la demande en termes d'activités périphériques ?**

Nous en termes de séminaires, on propose pas mal d'activités type visites guidées entre deux réunions. On a aussi beaucoup d'activités qui sont proposées par Chambord et qui complètent parfaitement les réunions. Cela peut être un rallye nature, ça peut être une découverte de la forêt en 4x4 voilà on est vraiment sur des activités au vert, visite du jardin potager, visite des vignes, promenade en voiture électrique, rallye nature. On a toutes ces activités qui plaisent, donc c'est plutôt sympa. Après on est un peu moins sur du team building, parfois on a des demandes mais on pas d'activités du type escape game ou des choses comme ça. A moins de privatiser un espace et de solliciter un prestataire. Jusqu'à maintenant, nos activités plaisent et justement c'est en lien avec Chambord et ça permet de visiter autrement Chambord.

### **Savez-vous quelle est la part du chiffre d'affaires générée par l'activité événementielle ?**

Non je ne saurais pas vous dire mais c'est une petite partie. On génère un chiffre d'affaires mais voilà ce ne sera pas le même que celui des visites châteaux ou de la boutique, on est à notre échelle.

### **Qu'est-ce qui est compris dans les retombées de cette activité ?**



Alors nous ça va être la privation des salles. Après on ne fait pas de forfait donc si vous voulez faire une visite guidée, vous payez une prestation supplémentaire. Et la partie hôtellerie est complètement à part du château. Moi pour l'hôtellerie en fait c'est un prestataire que je vais communiquer au client.

**Combien êtes-vous de salariés à travailler pour ce service ?**

Alors nous on va être jusqu'à 5 personnes avec notre apprenti qui est là en fin de semaine.

**Avez-vous constaté une augmentation de la demande ces dernières années ?**

Oui ces dernières années, de plus en plus de demandes d'événements. 2019, nous c'était une année assez importante puisque c'était nos 500 ans donc les entreprises voulaient surfer sur nos 500 ans et justement ils se sont dit : « pourquoi pas organiser un événement à Chambord ? »

**Savez-vous si des professionnels qui ont découvert Chambord lors d'événements sont ensuite revenus ?**

Oui j'ai le cas avec une entreprise de Touraine qui a fait son événement il y a deux ans et qui revient pour un nouveau. En fait, généralement, quand l'événement se passe très bien, quand l'entreprise a des retours positifs des participants, elle revient. Peut-être pas toutes les années mais dès qu'elle souhaite organiser un événement particulier, elle revient. Il y a une fidélisation qui se fait donc c'est plutôt sympa. Après, beaucoup de professionnels qui viennent en séminaire redécouvrent le château qu'ils avaient visité il y a peut-être 10 ou 15 ans mais le château n'était pas du tout comme aujourd'hui. Là il s'est vraiment développé avec les jardins à la française, les jardins potagers. Et donc finalement ils se disent « pourquoi pas revenir avec mes enfants visiter le château ? » et donc ça crée un intérêt.

**Pensez-vous que cette activité est aussi un moyen de communiquer et d'étendre la notoriété de Chambord ?**

Oui, complètement. On a un service communication qui essaye justement de communiquer sur les réseaux sociaux d'abord sur l'activité visite mais aussi pour l'événementiel. Et en plus les entreprises utilisent leurs réseaux sociaux pour communiquer sur leur événement donc nous on relaie les informations.

Bonjour, dans le cadre de mon master 1 en Management des Industries du tourisme je réalise un mémoire dont la problématique est « Comment le secteur MICE peut-il participer à la stratégie de valorisation d'un patrimoine monumental ? ». Dans ce cadre, j'ai plusieurs questions à vous poser mais vous pouvez vous sentir libre d'aller au-delà car c'est comme un échange. Donc dans un premier temps je vais vous demander certaines généralités sur le domaine puis ensuite je vous poserai des questions pour essayer de répondre à ma problématique, et essayer et valider ou non mes hypothèses

**Depuis quand travaillez-vous pour l'abbaye aux dames et quelle est votre fonction ?**

Je travaille ici depuis maintenant 15 ans, j'ai commencé à l'accueil la première année et après je suis passée au rôle de responsable de la gestion du site et maintenant, depuis 3 ans je suis revenue manager. Je m'occupe de tout ce qui concerne la location des salles et l'hôtel et en fait de tout ce que le public ne voit pas. J'ai une collègue qui gère plutôt le public, qui s'occupe de la réservation mais on partage les tâches à deux, quand elle n'est pas là je prends le relai et ça me permet de rester au courant sur tout. A l'abbaye aux dames, on a actuellement 7 salles qu'on peut louer dont une qui est retiré de l'offre en ce moment suite à un petit incendie, qui sera remise en fonction pour cet été. Certaines de nos salles peuvent recevoir une petite capacité donc ça va de 19 personnes pour les petites salles à un auditorium qui peut aller jusqu'à 300 personnes. A l'hôtel, on a 33 chambres, tout au premier étage et la plupart de nos chambres n'ont pas de salles de bain. Les salles de bain se trouvent le long du couloir, c'est une abbaye authentique, on n'a pas pu aménager des chambres avec des salles de bain privées et je ne pense pas que ce pourra être envisageable. L'hôtel est au cœur de l'abbaye, dans le bâtiment conventuel, comme les salles.

L'avantage pour nous quand on propose nos salles aux clients c'est le cachet, le fait d'être dans une abbaye, un monument en pierres avec une âme qu'on ne trouve pas dans des salles modernes comme dans les salles municipales. Et on accueille plein d'activités, ça peut être des réunions d'entreprises, des petites salles pour des formations, ça peut être un séminaire, une grande salle plus plusieurs petites salles pour des ateliers. Ça peut être aussi pour des événements privés ; des anniversaires, des mariages. Les mariages marchent très bien avec les chambres au-dessus. Les gens viennent, se garent, font la fête, dorment sur place et ne reprennent les voitures que le lendemain. En plus, ils se marient souvent dans l'abbatiale donc ils sont vraiment sur les lieux pour toute la durée de l'événement.

**Quels sont les différentes activités de l'abbaye ?**

On a beaucoup d'activités à l'abbaye aux dames. On a deux activités principales, on est un lieu touristique, un bâtiment à visiter qui est ouvert toute l'année. La deuxième activité c'est notre saison musicale, on met en place des concerts de musique classique tout au long de l'année et on a un festival reconnu à l'international au mois de juillet où on a 10 jours de concerts, avec au total 33 concerts cette année. Les concerts s'enchaînent de 11h30 à 23h tous les jours donc ça c'est nous qui mettons ça en place. Ça occupe la plupart de l'équipe de l'abbaye, qui travaille soit pour la partie musicale soit pour la partie patrimoine touristique, la partie hôtel et location de salle est toute petite, on est moins nombreux. On a aussi sur le site, la paroisse qui gère l'abbatiale et au deuxième et troisième étage du bâtiment conventuel il y a le conservatoire municipal. Nous ne sommes pas seuls sur le site,

on gère ensemble. Nous sommes gestionnaires du site pour la mairie qui est propriétaire. Nous sommes l'association l'abbaye aux dames : la cité musicale. L'association, telle qu'elle est organisée aujourd'hui a été créée en 2003, le nom a été changé parce qu'on était : l'abbaye aux dames, les académies musicales il y a 3 ans.

### **Quel est l'image que vous voulez promouvoir à l'abbaye ?**

On a un service communication qui a pour objectif de promouvoir surtout l'authenticité de l'abbaye. On veut vraiment mettre en avant qu'en venant ici, on n'est pas dans un lieu habituel, c'est vraiment exceptionnel de venir à l'abbaye aux dames. C'est un monument historique, donc classé, ce qui en fait un cadre exceptionnel. C'est une abbaye qui a peu changé, les salles sont vraiment belles et les chambres aussi. Vous passez la nuit dans un lieu insolite. Quand les gens découvrent qu'il n'y a pas de salles de bain, il y a parfois des déçus mais on voit combien de gens reviennent et qui ont apprécié d'être dans un lieu si calme, si différent. Et pour les salles c'est pareil, notre atout c'est la localisation. Avec la nouvelle région, la Nouvelle-Aquitaine, nous sommes vraiment centraux pour les réunions professionnelles des structures qui ont des agences à Poitiers, La Rochelle, Surgères. On attire maintenant plus d'entreprises qui veulent trouver un point central et accessible. On n'est pas vraiment positionné sur du haut de gamme mais on met en valeur notre cachet, notre authenticité.

### **Combien de visiteurs l'abbaye accueille-t-elle par an ?**

Je ne sais pas, il faudrait que je demande à mes collègues. Mais sur la partie tourisme, la notoriété a vraiment augmenté depuis qu'on propose des visites innovantes. C'est une visite guidée mais pas avec un appareil habituel mais des casques avec du son 3D qui vous dirigent, vous guide sur un chemin, avec une histoire, ce qui plaît énormément. On fait ça depuis 2 ans et on a un carrousel qui attire aussi beaucoup l'attention ?

Cette visite sonore elle peut être proposée aux entreprises qui viennent sur place. Mais les entreprises, en réalité, on peut de temps en dehors de leur réunion. Mais des fois on fait des journées plus incentives, ils viennent la moitié de la journée et en réunion et l'autre moitié, ils se lâchent. C'est du jeu donc ils font des visites ici, des activités sur la Charente, on voit avec l'office de tourisme pour proposer des activités ensemble.

### **Qu'est-ce pour vous le tourisme d'affaires et comment le percevez-vous à l'abbaye ?**

Alors le tourisme d'affaires, c'est un marché qui est difficile à avoir, on a beaucoup de concurrence à Saintes pour des salles presque offertes par d'autres structures. Ou parfois des entreprises s'échangent des salles entre-elles. Donc nous devons attirer des entreprises, des groupes de loin qui veulent regrouper les séminaires de leurs agences ici.

### **Utilisez-vous le terme MICE ?**

Non pas du tout, on parle plutôt d'événementiel.

### **Quels sont les événements qui sont les plus complexes dans leur organisation ?**

C'est plutôt les grands colloques ou séminaires, il faut beaucoup parler avec les organisateurs. La personne qui organise à ses objectifs, accueillir tant de personnes avec tant d'événements et après ils oublient de nous passer les détails donc on doit creuser pour avoir plus d'informations sur le format de leur présentation pour que ce soit possible avec le matériel que nous avons en place. Souvent, on les oblige à visiter, on essaie de les

convaincre de venir voir la salle, de voir ce qui est nécessaire ou pas. Mais ce n'est pas compliqué car on a l'habitude maintenant, on fait ça depuis longtemps. On est dans un lieu historique mais quand même on a du matériel moderne et c'est essentiel. On ne peut pas avoir du matériel qui ne fonctionne pas ou qui est vétuste. Donc le plus important c'est de bien passer du temps avec l'organisateur pour bien comprendre ce qu'ils veulent.

On a aussi nos événements internes puisqu'on est la cité musicale, on accueille des concerts, on a aussi notre propre orchestre, le jeune orchestre de l'abbaye. C'est une formation particulière de jeunes musiciens qui sont déjà formés et commencent leur vie professionnelle. La formation est spécialisée sur les instruments d'époque et ça c'est rare en Europe, et même dans le monde. Et on accueille des musiciens du monde entier. Il y a à peu près 5 sessions par an et donc on loge les orchestres et les salles sont prises pour la formation. Ça c'est aussi à organiser mais c'est en interne. Et puis, comme on est la cité musicale, on accueille de plus en plus des chorales qui veulent une résidence.

### **Combien de salariés travaillent pour l'association ? Et combien travaillent sur la partie événementielle d'affaires ?**

En ce moment je crois qu'on est 26 salariés permanents. Et nous sommes deux sur pour l'événementiel.

### **Quels sont les événements les plus rentables ?**

Euh ça varie énormément mais c'est les séminaires des entreprises où l'on gagne le plus. On a des tarifs moins chers pour les associations.

### **A votre avis, pourquoi les entreprises choisissent l'abbaye ?**

C'est d'abord l'accessibilité, notre situation entre les grandes villes, le fait qu'on a la A10 et le fait qu'on peut aussi arriver par train donc on est accessible. C'est surtout ça.

### **D'où viennent les professionnels qui font les événements chez vous ?**

Ils sont surtout de la région, on a rarement des événements nationaux mais on en a. On a par exemple l'agence de la biomédecine qui fait chaque année une conférence nationale.

### **Par quels biais les entreprises entrent en contact avec vous ?**

On est sur les sites comme 1001 salles, *ABC salles*, Charente tourisme, c'est noté sur leur site. Des fois on faisait des mailings qu'on ne peut plus faire avec les nouvelles lois, on ne peut plus faire des mailings à n'importe qui, n'importe quand. Donc on communique à nos adhérents, sur toutes nos affiches, plaquettes, on note qu'on a la location de salles, qu'on a des chambres et ça marche de mieux en mieux, donc c'est le bouche-à-oreille qui marche le mieux. On a eu par exemple une réservation d'une agence Enedis et maintenant, ça n'arrête pas, on est sur la 4<sup>ème</sup> et il y en a encore deux à venir en même pas une année. On a eu le même effet avec Groupama, c'est une agence qui est venue puis ils en ont parlé à leurs collègues etc.

En général, les entreprises entrent directement en contact avec nous. On organise en direct, pas par l'intermédiaire d'agences événementielles. Les agences événementielles, ici, il y en a peu, ça ne marche pas ici, ça marche seulement dans les grandes villes. Quand on a des demandes par une agence à Paris, leur commission est si chère que ça ne marche jamais.

C'est aussi parce que nous sommes très souvent complets avec nos propres événements, soit les orchestres, soit le festival, on a pas mal d'événements internes ou en collaboration avec la ville. Et donc nous ne sommes pas ouverts que à ça.

**Les salles que vous louez sont-elles ouvertes à la visite ?**

Non, Musicaventure, les visites sonores ne touchent pas les salles à louer sauf une où des fois on peut faire les deux.

**Par rapport à la mise en tourisme de ce lieu patrimonial ? Avez-vous rencontré des difficultés ?**

Alors on travaille beaucoup avec la ville, la communauté d'agglomération, l'office de tourisme, Charente tourisme pour mettre en valeur la partie touristique. Le développement des visites, nous avons fait nous-même et on a une tutelle de la région, du département et même au niveau national.

**Et avez-vous eu des contraintes comme c'est un monument qui est classé ?**

Tout le temps, tout le temps, chaque chose qu'on veut faire, il faut négocier, c'est très difficile d'avancer parce que nous ne sommes pas privés et indépendants. Donc on peut avoir tout de prêt pour avancer mais on attend la délibération des tutelles donc tout est ralenti et négocié.

**Pensez-vous que cette mise en tourisme à une image positive auprès des locaux et de l'opinion ?**

Ah oui ! Le site a amélioré l'offre touristique, donc c'est mieux pour la vie du site, c'est mieux pour la ville et ça continue à s'améliorer. Tout le monde est gagnant.

**Avez-vous une saison touristique qui est marquée ou est-elle répartie sur toute l'année ?**

Alors, la partie tourisme oui c'est vraiment du mois de mai au mois d'octobre parce qu'un site comme le nôtre attire beaucoup de personnes retraitées. Juillet-août c'est les touristes classiques mais nous avons quand même beaucoup de visiteurs avant et après la saison. Et nous-même, pouvons être complet un mois de février/mars avec nos propres activités. Pour les entreprises, c'est vraiment le mois d'octobre, pour nous le mois d'octobre est toujours formidable, on refuse même des gens. Je ne sais pas pourquoi mais c'est toujours comme ça.

**Sous quel format se déroulent les rencontres professionnelles ? Un jour, deux jours ...**

Pour la plupart c'est une journée.

**Est-ce qu'il y a eu d'autres suggestions/discussion autour de l'utilisation des salles qui sont aujourd'hui à la location ?**

Oui, il y en a eu et il y a en a toujours. Il y a forcément des gens qui questionnent l'activité commerciale sur un site qui appartient à la mairie et qui est gérée par une association mais on est obligés, par notre convention, de faire le maximum pour être indépendants financièrement, pour pouvoir demander moins de subventions. Bien sûr, on n'a jamais de subvention sur la partie commerciale mais ça fait vivre le bâtiment. Et si on ne faisait pas vivre le bâtiment, je pense que ça tomberait en ruine très vite. Après il y a une réflexion,

pourquoi pas, de faire une maison des associations de la ville. J'ai déjà entendu ces discussions là mais je pense qu'aujourd'hui il y a moins de questions.

**Donc pensez-vous que cette partie location aide au financement de l'association ?**

Ah oui !

**Et pensez-vous que d'une certaine manière, cela participe à la conservation du lieu ?**

Tout à fait ! Il n'est inscrit nulle part que l'association a pour but de conserver l'abbaye mais c'est la réalité de la situation. Si nous n'étions pas là, la ville serait obligée de faire quelque chose pour faire vivre ce site. Il faut l'occuper, il faut le chauffer, le nettoyer, le réparer. Et si personne ne le fait, ce serait la ville et c'est très grand. Donc c'est essentiel qu'il y ait de la vie dans le bâtiment.

**Qu'est-ce qui entre en compte dans les retombées du tourisme d'affaires ? Vous m'avez parlé de la location des salles, de l'hébergement, y a-t-il également des prestations de visite ? De la boutique ?**

On a une boutique/accueil qui est en plein milieu de la cour et qui en fait est le point central de toutes informations concernant le site. On informe les visiteurs, c'est l'accueil pour les visites, la réception pour l'hôtel, la billetterie pour tous les concerts. La boutique avec des produits régionaux et librairies et bien sur CDs.

**Combien d'événements professionnels avez-vous accueillis en 2019 ? Comment se nombre évolue ?**

Je ne sais pas mais si vous me demandez par email je vous le dirai. Mais il a plutôt diminué. (Après vérification des chiffres, il s'est avéré que le nombre avait augmenté par rapport à 2018). Les entreprises ont moins d'argent qu'avant et je pense qu'aussi, avec l'informatique, je pense qu'il y a plein de réunions qu'on a plus besoin de faire à l'extérieur. On peut faire des visioconférences, donc on a vraiment moins de petites réunions.

**Estimez-vous qu'il y ait de plus en plus de concurrence ?**

Oui, toutes les structures... Il y a des restaurants qui, tout d'un coup, arrivent à mettre une salle à disposition, il y a le cinéma qui proposent leurs salles pour des conférences, il y a, ici à Saintes, le Crédit agricole qui a quitté ses locaux et qui a laissé des locaux énormes en très bon état, repris par la ville, qui sont maintenant mis à disposition à des tarifs très bas pour des réunions, conférences et là ça nous fait un vrai concurrent.

**Quel est le prix pour la location d'une de vos salles ?**

Alors le tarif varie énormément en fonction de la demande du client. Cela varie en fonction de la taille de la salle, du temps passé à mettre en place, et la durée de présence. Mais par exemple, l'auditorium, la salle qui est le plus souvent demandée, on peut la louer vide pour 5h à 385€. Et on peut le louer pour une conférence avec tout le matériel 1290€.

**Pensez-vous que le professionnel qui vient à l'abbaye dépense plus qu'un touriste lambda ?**

Malheureusement, au niveau de la boutique, la plupart des professionnels n'ont pas le temps, il n'y a que les organisateurs qui viennent à la boutique pour chercher la clé, signer

la convention mais les invités vont directement dans la salle et ne voit que la salle. Par contre, le client qui vient à l'hôtel, dépense plus à la boutique qu'un le touriste habituel.

### **Quel est votre cible à l'abbaye ?**

Il y a beaucoup de séniors mais notre tâche est d'élargir, de trouver des jeunes, de changer l'image que le patrimoine ce n'est que pour une élite. Donc on fait beaucoup de médiation avec les scolaires, on a un service qui est dédié à cela et on essaie de faire une communication qui attire toutes les générations. Et donc la visite Musicaventure par exemple, c'est toujours le patrimoine, mais déjà, le fait d'utiliser le téléphone, de mettre un casque. Les enfants qui viennent avec les grands-parents sont ravis d'avoir un outil moderne. Ça leur donne envie de faire quelque chose de culturel, qui les auraient freinés avant. Donc on fait tout pour rajeunir l'image.

### **Pensez-vous que l'activité d'événementiel professionnel vous aide à promouvoir l'abbaye ?**

Oui oui oui bien sûr, on fait vice versa. Le site nous aide à promouvoir la location de salles et les événements aident à parler de nous. C'est donnant-donnant.

### **Pensez-vous que certains professionnels qui sont venus dans le cadre de leur travail sont ensuite revenu avec leur famille ou autre ?**

Oui et dans le sens inverse aussi. Il y a une dame qui m'a appelé pour mettre en place une conférence parce qu'elle avait déjà visité au début des vacances et ça lui a donné l'idée.

### **Et est-ce qu'il y a des professionnels qui prolongent leur séjour pour profiter du lieu ?**

Rarement, rarement, qui restent une nuit de plus oui, je l'ai vu. La semaine dernière on avait un colloque universitaire et deux professionnels sont restés une nuit supplémentaire pour visiter le lendemain, pas que l'abbaye mais aussi Saintes en général.

### **Avez-vous des campagnes de communication dédiées à votre activité ?**

Alors très peu, nous ne communiquons pas sur les événements extérieurs puisque ça tromperait avec nos événements à nous. Par contre sur notre site internet, on met les grands événements, les colloques, juste pour informer les gens. Ce n'est pas notre priorité.

### **Après je vois que sur votre site c'est assez visible la location de salles, est-ce que vous avez aussi des brochures ou est-ce que vous participez à des salons ?**

Oui et non. Les salons sont très chers, nous sommes une association. Là c'est une autre difficulté, nous avons un budget très restreint. Les brochures, oui on fait un petit peu mais pas tant que ça. On communique par les newsletters à nos adhérents, on est obligés de travaillés avec les sites 1001 salles, ABC salles, Mariages.net après sur Booking et Expédia mais là c'est vraiment pour l'hôtel.

### **Arrivez-vous à fidéliser les entreprises qui viennent ?**

Oui oui oui, de plus en plus. Par exemple on a un super réseau de conférences dans le milieu hospitalier. Depuis que l'agence de la biomédecine vient, depuis il y a peut-être 12 ans, les participants se parlent et on a de plus en plus de conférences sur la médecine donc c'est génial.

Bonjour, dans le cadre de mon master 1 en Management des Industries du tourisme je réalise un mémoire dont la problématique est « Comment le secteur MICE peut-il participer à la stratégie de valorisation d'un patrimoine monumental ? ». Dans ce cadre, j'ai plusieurs questions à vous poser mais vous pouvez vous sentir libre d'aller au-delà car c'est comme un échange. Donc dans un premier temps je vais vous demander certaines généralités sur le domaine puis ensuite je vous poserai des questions pour essayer de répondre à ma problématique, et essayer et valider ou non mes hypothèses.

**Depuis quand travaillez-vous au château de Chenonceau et quelle est votre fonction ?**

Je travaille à Chenonceau depuis 8 ans et je m'occupe du développement touristique donc c'est justement tout ce qui va être tourisme d'affaires ou de l'accueil sur-mesure que l'on appelle « accueil VIP ».

**Quelles sont vos missions au quotidien ?**

On a plusieurs missions, évidemment nous répondons aux demandes que nous recevons soit par email, soit par téléphone des personnes qui veulent faire leur événement au château de Chenonceau et aussi toute une partie plutôt en hors saison où là c'est plutôt de la prospection où nous allons rencontrer des professionnels, des agences réceptives, des agences événementielles ou même des conciergeries pour tout ce qui va être accueil VIP. Je travaille beaucoup en fonction de l'ouverture de notre restaurant gastronomique qui est de mars à novembre et donc toute l'activité reprend à partir de mars.

**Quelles sont les différentes activités de Chenonceau ?**

La partie MICE c'est vraiment une partie annexe puisqu'en fait la majeure partie du visitorat du château de Chenonceau c'est vraiment l'accueil au quotidien. C'est un château qui est ouvert tous les jours à la visite et qui un des plus visités du Val de Loire donc c'est vraiment la priorité, l'accueil du grand public. Cela peut être des individuels, beaucoup de groupes aussi, des scolaires. Voilà donc ça c'est l'axe central de Chenonceau et en parallèle de cela il y a la partie événementielle donc ce peut être des soirées de gala, des accueils pour des incentives, voilà après c'est plus du sur mesure pour la partie événementielle.

**Le château de Chenonceau est privé, quel est son statut juridique ?**

C'est une SCI. Le château appartient à la même famille depuis 1913 et il a été ouvert au public dans les années 1950 donc depuis ce temps-là je pense que c'est une société. Depuis ce temps-là on est ouverts tous les jours de l'année et on accueille à peu près 50% de français et 45% d'étrangers.

**Généralement, quel est le positionnement et l'image défendus par Chenonceau ?**

La priorité du château c'est d'accueillir les visiteurs et de transmettre les valeurs, de savoir-faire « à la française » puisque, comme vous le disiez, le château de Chenonceau est un château privé et on accueille les visiteurs comme des hôtes si vous voulez. On a par exemple un atelier floral qui existe depuis plus de vingt ans qui fleurit tous les jours toutes les pièces du château et le restaurant. Cela donne une touche vivante au château. Puis l'accueil est la priorité du lieu. Les jardins également, on des jardins historiques qui se visitent aussi. On a



une cave aussi et le restaurant gastronomique donc il y a un large spectre quand on visite le château.

### **Combien de visiteurs avez-vous reçu de visiteurs en 2019 ?**

On reçoit à peu près 850 000 visiteurs par an ce qui fait de Chenonceau, le premier château privé visité des châteaux de la Loire et de France. Dans la région Centre il y a deux grands sites qui sont Chambord et Chenonceau en termes de fréquentation donc c'est vraiment des pôles importants niveau tourisme et du coup économique.

### **Comment évolue cette fréquentation ? Est-ce qu'elle augmente, diminue, est-ce qu'elle est régulière ?**

Maintenant c'est régulier parce qu'on a eu aussi des très très fortes années dans les années 80-90. C'était vraiment le boom du tourisme, je dirais même du « tourisme de masse » et maintenant on stagne entre 800 000 et 900 000 visiteurs par an.

### **Quelle serait votre définition du tourisme d'affaires ?**

Le tourisme d'affaires concerne donc davantage le public de professionnels, dans différents corps de métiers qui proposent à ses équipes des visites, des activités. Souvent dans un but de cohésion d'équipe ou alors ça peut être pour récompenser les meilleurs commerciaux ou pour un lancement de marque par exemple. Il y a plusieurs types de projets dans le tourisme d'affaires mais c'est avant tout ça part d'une entreprise ou d'une marque pour l'ensemble des collaborateurs. Par rapport à Chenonceau, le tourisme d'affaires n'est pas notre cœur de métier mais, en marge de la visite, nous pouvons proposer à ces entreprises ou à ces marques de passer, soit une journée au château de Chenonceau. Par exemple, une journée d'étude, comme on l'appelle avec une partie réunion, travail, un déjeuner et une partie activités : team buildings ou tout simplement une visite avec questions ou des choses comme ça pour rendre l'aspect ludique au sein de leur journée de travail. On fonctionne aussi beaucoup en format de soirée, par exemple à la fin de séminaire, s'ils veulent proposer une soirée de gala, on propose une soirée à l'Orangerie avec une visite privée du château à la fermeture. C'est vraiment assez exclusif comme formule.

### **Donc c'est ce qui confirme aussi votre positionnement VIP.**

Oui, on ne se positionne pas vraiment comme un lieu de séminaires mais plutôt comme un lieu de prestige pour des événements d'entreprises ou de marques.

### **Cette activité est-elle récente ou cela fait longtemps qu'il y a des événements professionnels à Chenonceau ?**

Moi je suis là depuis 8 ans et on a vu une évolution ces 10 dernières années pour organiser des accueils plus personnalisés donc ce n'est pas uniquement du tourisme d'affaires. C'est pour cela qu'on l'appelle accueil VIP. Ça ne veut pas dire que c'est pour des stars mais c'est une attention particulière, une visite hors horaires ou une visite sans public etc. Cette partie a beaucoup évolué ces dix dernières années donc à mon arrivée à Chenonceau, j'ai été le contact référent pour ce type d'accueil. Avant c'était très ponctuel et maintenant on a de plus en plus de demandes pour ce type d'accueil. Et dans la même évolution, on a vu que beaucoup d'entreprises ou de marques voulaient sortir leurs équipes du lieu de travail pour une expérience autre. Souvent pour de la cohésion d'équipe ou pour partager un moment hors du travail ou pour un lancement d'un nouveau produit ou une remise de médaille mais hors de leur lieu de travail. Et donc, à la fois on a ce lieu prestigieux et de patrimoine qu'est Chenonceau mais aussi la partie restauration avec le restaurant gastronomique mais aussi

l'AOC Touraine Chenonceau donc on peut répondre à cette demande dans ce lieu qui, à la base n'était pas destiné à accueillir des groupes pour ce type d'accueil.

### **Avez-vous des solutions d'hébergement sur place ?**

Alors nous non, le château de Chenonceau c'est vraiment qu'à la journée ou un format soirée. Après pour l'hébergement on trouve facilement à proximité. Soit à Amboise qui est à 10-15 minutes donc là généralement on organise des transferts soit en car soit en minibus. Soit un peut également travailler avec des hôteliers à Tour puisque quand c'est des gros séminaires, de 200 ou 300 personnes, ils font la partie réunion dans des salles plus grandes à Tour et donc ils ont souvent l'hôtellerie en même temps. Mais ils sortent de ce cadre de séminaire pour un événement privilégié à Chenonceau.

### **En termes de taille, vous recevez quel type de taille de groupe ?**

Alors, s'il y a une partie restauration, l'Orangerie peut contenir jusqu'à 300 personnes maximum. Après en formule cocktail ou visite on peut être un petit peu plus mais si c'est un dîner assis c'est maximum 300 personnes.

### **Donc votre rôle c'est de coordonner la mise en place de ces événements ?**

Oui c'est ça, moi je suis en charge de l'événementiel donc je suis en charge de tout ça. Je gère les différents intervenants, je réceptionne sur demande. Souvent il y a aussi un moment de repérage du client qui vient voir les lieux pour voir les espaces de réunion. Donc je récolte toutes les informations pour organiser leur réunion et puis après je travaille avec le service de l'Orangerie, le chef cuisinier, la brigade de service mais aussi pour la partie château, les hôtesse et guides. Ensuite pour la partie décoration, on a l'atelier floral avec trois fleuristes. Donc je travaille avec eux pour que la décoration soit conforme à ce que les clients ont réservé. Puis après il peut y avoir d'autres prestataires, par exemple pour la partie team building, nous n'avons pas de personne dédiée à cela donc je fais souvent appel à des prestataires extérieurs pour organiser des courses d'orientation, des murders parties, des escapes games etc. Donc là c'est une société extérieure puisque nous on n'a pas les moyens humains, ça sollicite du monde et puis un peu de matériels aussi donc autant faire travailler des prestataires. Puis souvent aussi, les entreprises ont une idée bien précise de ce qu'elles veulent faire donc elles me disent par exemple « on aimerait bien faire une chasse au trésor en 8 équipes » donc moi là après je n'ai pas le matériel donc j'appelle le prestataire et je lui dis « voilà il me faut une chasse au trésor qui dure 3h pour 50 personnes » et voilà ça se fait très bien comme ça.

### **Ce sont les entreprises qui vous contactent directement ou ils passent par d'autres moyens ?**

Soit, ils me contactent directement parce qu'ils vont sur notre site et il y a mes coordonnées, soit les entreprises passent eux-mêmes par une agence événementielle qui après me contacte.

Et là c'est l'agence qui s'occupe de toute l'organisation, de l'hôtellerie, des activités etc. Et donc là moi je suis un prestataire comme un autre.

### **Pensez-vous que certains événements sont plus rentables que d'autres ?**

En général, je pense que la partie événementielle est assez rentable, je pense que c'est aussi pour ça que beaucoup de sites se développent dans ce sens. C'est assez rentable puisque ça fait une rentrée d'argent supplémentaire et en plus, selon le format de journée ou de soirée,

on a des tarifs qui ne sont pas du tout les mêmes que ceux que l'on propose aux visiteurs qui vont à l'Orangerie manger pour 35€, là on va proposer des tarifs plus élevés avec des locations de salle, des locations de matériel. Après quand j'ai une demande, je ne sais pas dire combien de temps cela va me prendre, si ça va me prendre trois mois à enrichir ou si en 5 minutes ça va être bouclé. Donc ça c'est vrai que l'aspect temps en termes de ressources humaines est difficilement quantifiable. En plus après les ressources humaines le jour de l'événement où là ça peut aussi exploser en termes d'organisation. Ce sont des choses qu'on ne peut pas forcément prévoir dans un devis. Mais l'équilibre se fait sur la totalité des événements.

### **Combien de personnes sont amenées à travailler pour le service événementiel ?**

Alors moi je suis seule pour coordonner cette partie-là, c'est moi qui reçois les demandes, je suis seule en contact référent. Et après, par contre, il y a les équipes au restaurant, des équipes au château, des fleuristes, des jardiniers, des agents de sécurité, l'éclairage etc. Quand je coordonne un événement, j'établis une feuille de route à la journée avec des créneaux horaires pour dire qu'à telle heure, il faudrait que l'électricien installe ça, à telle heure on installe l'estrade, le micro et.

### **Faites-vous de la communication pour promouvoir cette activité ?**

Alors j'avoue qu'étant seule pour m'occuper de cela, je fais très peu de promotion pour cette partie mais pour plusieurs raisons. Au départ quand je suis arrivée, ma mission était de développer le tourisme d'affaires donc j'avais commencé par faire des salons des choses comme ça. Mais en fait notre positionnement au château de Chenonceau n'est pas tout à fait le même positionnement qu'un lieu vraiment dédié au tourisme d'affaires comme des hôtels, des complexes etc. Donc je me suis vite retrouvé dans des salons énormes avec des complexes de séminaires alors que moi je n'ai pas vraiment de salle de séminaire à proprement parlé et du coup je n'ai pas renouvelé ce genre de salon. Mais depuis, je participe à plusieurs opérations du MICE à Paris, par exemple pour faire connaître cet aspect-là du château ? J'en fait peut-être deux ou trois par an et j'essaie plutôt de positionner le château comme un lieu de prestige et pas comme un complexe de séminaire. Ça c'est plus pour la partie salon etc. Après sinon on est dans les annuaires de séminaires, des sites de référencement etc. Mais globalement, on va dire à 95%, les gens me contactent directement.

### **Proposez-vous d'autres salles à la location que l'Orangerie ?**

Nous en fait, tout se passe dans l'Orangerie où il y a deux salles qui sont attenantes. Et donc quand il y a un séminaire, on installe tout dans une des pièces où il y a un écran, un projecteur etc., on installe en forme séminaire donc on change toute la disposition et dans l'autre salle c'est pour la partie restauration. C'est pour ça qu'on ne peut pas se positionner comme un lieu de séminaire. Le château en lui-même ne se loue pas pour des événements.

### **Quelles sont les prestations qui peuvent entrer en compte dans les retombées liées au MICE ? Vous me parlez de la restauration, ça peut aussi être des prestations comme des visites ?**

Oui nous en fait on a un forfait de base avec le prix d'un menu le soir. Après tout le reste est en option. Par exemple, s'ils veulent de l'éclairage dans les jardins, c'est en option, les visites

guidées c'est en option. On peut aussi faire une dégustation dans les jardins. Tout ça du coup c'est vraiment du sur mesure.

**Quels sont les formats que vous avez le plus souvent ? 1 journée, 1/2 journée ?**

En fait c'est ça, ça peut être des formats à la journée, le matin ils travaillent, déjeuner puis l'après-midi une activité ou une visite. Après ça peut être simplement une visite hors horaire et après un cocktail ou alors ça peut être carrément une soirée de gala et là ils arrivent en fin d'après-midi, ils ont une visite privée du château, un cocktail dans les jardins par exemple, le diner assis dans l'orangerie du château. Ça peut même continuer avec une soirée en aménageant une piste de danse.

**Pourquoi les entreprises choisissent Chenonceau ?**

Je pense que c'est le côté prestige déjà de faire une soirée dans un château et encore plus du château de Chenonceau. Et en plus de l'avoir pour eux seuls. Il y a le côté magique puisque le soir le château est éclairé, et il y a vraiment un côté exclusif. Puis bon c'est souvent le reflet du raffinement à la française. Il y a tout le côté romantique que les étrangers ont en tête, la gastronomie et tout ce qui peut représenter la France. Les clients recherchent un lieu assez unique.

**Justement avez-vous une clientèle étrangère importante ?**

Généralement ce sont des Français, après j'ai eu quelques événements pour des étrangers mais là c'est plutôt en comité plus restreints. Dans les nationalités c'est plutôt des Américains, des Chinois et des Russes aussi.

**Pensez-vous que cette activité est une opportunité pour la promotion du château ?**

Oui complètement, c'est une partie qu'on a intégré dans nos brochures de communication car cela peut attirer de nouvelles personnes.

**Et justement, pensez-vous que des professionnels sont revenus pour visiter le château en famille ou autre ?**

Oui oui je pense que ça donne envie de revenir visiter en privé parce que ça leur montre le château sous un aspect qu'ils ne connaissaient pas et donc ça donne envie oui. C'est le but aussi.

**Et est-ce que finalement les retombées issues de l'activité peuvent participer à la conservation du monument ?**

Oui oui, nous en plus c'est un château privé, il n'y a pas de subventions pour l'entretien donc toutes les sources de revenu contribuent et aident à l'entretien quotidien.

**Depuis quand l'abbaye est-elle ouverte à la visite ? Et depuis quand accueille-t-elle des rencontres professionnelles ?**

Alors en fait l'accueil de public à Royaumont c'est une histoire ancienne (présentation détaillée de l'histoire de la création de la fondation). C'est Henry Goüin et son épouse, en 1936, qui ont créé une saison musicale, un genre de festival, qui s'est interrompu pendant la Seconde Guerre mondiale mais qui a repris juste après et ça ne s'est jamais interrompu ? Là cette année, dans des conditions quand même un peu compliquées c'est la 76<sup>ème</sup> édition de cette saison musicale que l'on appelle aujourd'hui « festival ». Donc tout ça pour dire que voilà Royaumont c'est une histoire ancienne et après la Seconde Guerre mondiale, Henry Goüin a créé un cercle culturel parce qu'il s'est dit qu'après le traumatisme de la guerre il fallait panser les plaies. Il a créé un cercle culturel pour faire dialoguer, faire venir sur place des intellectuels européens pour essayer de dialoguer et remettre des liens en place. Après cela s'est traduit par des colloques assez incroyables, qui ont fait date dans l'histoire de France et dans l'histoire de Royaumont. Et on pouvait venir à Royaumont en séminaire dès les années 60, avant même la création de la fondation. Et ils ont ouverts l'abbaye au public dès les années 30. En venant assister à des concerts on pouvait découvrir l'abbaye pour venir écouter de la musique. Donc ça c'était nouveau en France. Avant pour écouter de la musique il fallait se rendre dans des opéras, des salons luxueux etc. Mais dans un monument historique c'était quelque chose qui ne s'était jamais fait. Donc l'ouverture aux spectateurs d'abord puis les séminaires au tout début des années 60 ou même à la fin des années 50. Et puis en 1964, ils ont créé la fondation et là aussi c'était totalement nouveau puisqu'ils ont créé la première fondation culturelle en France et ils ont fait don de l'abbaye qu'ils possédaient à la fondation. Ils ont donné un petit capital pour débiter les activités culturelles. Alors pour l'ouverture aux visiteurs j'avoue que je n'ai pas de date précise. Mais la visite du monument cela fait des décennies que cela existe. Il est bien possible que les visites aient commencé avant même la création de la fondation.

**Oui on peut imaginer peut-être à l'après-guerre avec le développement du tourisme en général...**

Voilà, tout à fait. Alors ensuite pour la fondation. Donc ça c'était un modèle économique tout à fait nouveau. La vision d'Henry Goüin, qui était assez unique en France c'était à la fois de rapprocher le milieu des artistes et le milieu économique et mettre en place les conditions pour un mécénat collectif. C'était quelque chose de complètement nouveau. Ce modèle de la fondation s'est développé petit à petit mais ce n'était pas tout à fait viable. Goüin mettait de sa poche pour équilibrer les travaux mais ça n'a pas empêché de faire venir énormément de monde, de musiciens, d'interprètes, de philosophes pour dialoguer, réfléchir, créer. Puis à l'approche des années 70, ça a commencé à se compliquer parce que la fondation a failli fermer ses portes parce qu'économique, ça ne tenait pas la route. Et Henry Goüin était très âgé et il est mort en 1977. S'est alors posé la question de la pérennité de la fondation et c'est à ce moment là et le département du Val d'Oise est venu au secours de la fondation. C'est aussi à ce moment là que Francis Marchal, l'actuel directeur général est arrivé, en 1977, il était tout jeune pour redéfinir un projet artistique. Donc c'est ce qu'il a fait avec des moyens extrêmement limités mais il y a une sorte de sécurisation apportée

par le Val d'Oise, à la fois par une dotation un peu pérenne, annuelle et ça ça a été vraiment fondamental pour la réussite du projet futur. Ensuite, il est devenu directeur général et puis peu à peu les choses se sont étoffées pour aboutir, à la fois, à un projet culturel très riche et beaucoup d'activités variées sur le site de l'abbaye et un modèle économique vertueux puisqu'aujourd'hui, les subventions publiques ne représentent plus que 30% du budget annuel. On va chercher du mécénat et il y a énormément de ressources propres, générées par le site pour financer l'activité artistique ou pour le financement de la structure et de l'entretien du monument.

### **Et donc cette recherche d'autofinancement, elle s'est faite depuis le départ de la fondation ?**

Oui oui, Francis Maréchal avait de grand projet pour le projet artistique et il lui fallait des moyens, il ne pouvait pas compter que sur les subventions. Donc peu à peu, il y a eu aussi à l'abbaye des programmes de restauration et d'aménagement des espaces à l'intérieur qui n'étaient pas ouverts au public. Et là ça a été une grande trouvaille de rouvrir, d'aménager des espaces intérieurs pour permettre d'y tenir de activités culturelles mais aussi d'organiser des séminaires qui allaient générer des ressources propres. Voilà c'était un cercle un peu vertueux et en 30 ans on a pu ouvrir beaucoup d'espaces comme ça à Royaumont, en optimisant les espaces. Aujourd'hui on a quasiment plus d'espaces « morts » si je puis dire. Tout est occupé, y compris dans les combles. On a créé en 2016 d'autres chambres dans les combles. On a des salles de réunions, de travail, des studios de répétition qui ont été aménagés un petit peu partout. Donc on a un très bel équipement avec 53 chambres, 81 couchages possibles, des salles de réunion, des salles de répétition et puis des salles de réception et des salles de diffusion pour les concerts, les spectacles qu'on donne. Et la plupart des espaces sont à usage multiple, on a très peu de locaux dédiés. Donc on a aussi une organisation qui nécessite beaucoup de communication entre les pôles, un calendrier en commun. On a de équipiers qui installent, désinstallent en fonction des besoins. Pour les réunions on peut avoir un aménagement en cabaret, en U puis deux jours plus tard on peut avoir des répétitions de danse contemporaine.

Sur le volet visite, le monument est ouvert tous les jours de l'année. Là aussi ça participe aux restaurations, aux aménagements, ça permet de drainer du public ; jeune, moins jeune, enfants. (Présentation de l'activité qui concerne l'accueil des scolaires). Et les visiteurs ça représente à peu près 60 000 visiteurs par an. Et ça contribue aussi à générer des ressources qui abonde le pot commun pour financer les projets artistiques ou/et les charges de fonctionnement du monument.

### **Et justement avec ce foisonnement d'activités, est-ce que c'est facile de gérer la cohabitation de ces différents publics ? Entre les professionnels, les artistes, les touristes etc.**

C'est la grande richesse de Royaumont. Quand Henry Gouin a eu toutes ces idées initialement, finalement il a posé les bases de ce que l'on a appelé les centres culturels de rencontres. Ce sont des monuments historiques réhabilités, revivifiés et dans lesquels il y a un projet culturel permanent et donc qui regroupent différentes activités sous un même toit. La fondation Royaumont, avec quelques autres monuments historiques comme la Chartreuse de Villeneuve-lès-Avignon, la Saline Royale d'Arc-et-Senans, l'abbaye d'Ambronay etc. ont été à l'origine de ces centres culturels de rencontre qui ont été conceptualisés par la suite en 1972. Et maintenant il y a une quinzaine ou une vingtaine de centres en Europe. Donc pour la cohabitation, je pense que s'adresser à tous ces publics c'est

l'essence même du lieu. Mais au quotidien c'est complexe parce qu'il y a un travail de captation et de gestion de planning qui est très important à Royaumont. Chaque service, chaque programme ou chaque activité peut avoir des répercussions sur les autres. On est toujours obligés de regarder ce que fait le voisin.

**Et par rapport à cette complémentarité des activités, est-ce que la saison touristique est très marquée à l'abbaye ?**

Ça commence généralement en mars, Pâques, voilà c'est un peu comme tous les lieux touristiques, la Toussaint, voilà. Mais on est ouverts tous les jours de l'année.

**Et sur la partie tourisme d'affaires du coup, est-ce qu'il y a des mois plus demandés que les autres ?**

Oui, alors il y a deux mois en particulier, c'est juin et septembre. C'est les deux plus gros mois de l'année. Septembre c'est un petit peu compliqué parce qu'on a notre festival qui s'étend de fin août à début octobre, tous les week-ends. Donc ça neutralise il faut bien le dire du « business client » parce qu'il y a la présence de nombreux artistes. Mais malgré tout, on observe que finalement les meilleurs mois qu'on a jamais fait, c'est quand on a une superposition d'activités et ça ne nous nuit pas. Généralement, on dit toujours à Royaumont que finalement, même quand il y a beaucoup d'activités culturelles, comme on fait de la communication, ça rejaillit sur les autres activités. Et en fait, plus on a d'activités plus cela fait « boule de neige ». En 2019, c'était une année compliquée du fait du contexte politico-économique, et en plus on avait réduit la voilure côté projet artistique puisqu'en 2016 on a fait des gros travaux de restauration et de réhabilitation, 6 millions d'euros d'investissement. Donc on avait généré un déficit et il était question de résorber le solde de ce déficit en 2019. Et finalement, on s'est aperçu qu'en réduisant l'activité culturelle, on ne générât pas plus d'activité « business ». Donc la conclusion qu'on peut tirer c'est que quand on a des gros mois où beaucoup de clients extérieurs viennent, ce n'est pas forcément incompatible pour avoir aussi des activités culturelles. Après c'est sur qu'on va avoir des limites dans le nombre chambres, de repas que l'on peut servir. Mais on a une forme d'agilité et d'élasticité en termes de restauration. Ça va de 5 repas à 700 repas servis sur une journée. Parce qu'on jongle avec beaucoup d'espaces différents. Le midi, généralement, hormis quelques cas de figures exceptionnels, on s'interdit d'avoir de grands déjeuners, dans les grandes salles voûtées puisqu'elles sont ouvertes à la visite. Donc les visiteurs qui payent leur droit d'entrée, doivent pouvoir voir ces espaces pour découvrir l'architecture etc. Donc les réceptions en semaine et même le week-end c'est que le soir, sauf exceptions. Donc le midi, on essaie de concentrer sur les autres salles mais le soir oui on peut monter jusqu'à 400, 500.

**Et pour les entreprises, est-ce qu'il y a des jours qui sont plus demandés, par rapport aux jours fréquentés par les touristes.**

Oui oui. Alors les visiteurs c'est forcément le samedi, dimanche. Et même on a vu sur 20 ans comment ça évoluait, avant c'était essentiellement le dimanche et depuis 10 ans à peu près, ça s'équilibre entre le samedi et le dimanche. Il y a beaucoup de gens qui viennent le samedi. Parfois on a 350 personnes le samedi alors qu'avant on avait 100, 120, 150. Il y a une forme d'équilibrage qui se fait entre les deux. Et pour les séminaires, il y a eu vraiment l'avant mise en place des RTT et 35h et l'après. Le lundi, le mercredi et le vendredi sont les jours les plus creux. Et donc ça se concentre essentiellement sur le mardi et le jeudi. Puis la durée s'est réduite, avant on avait des séminaires résidentiels sur 4 jours, la semaine puis ça s'est réduit

à 3 jours, 2 nuits, une nuit voilà. Mais comme on offre une grande palette de prestations, on propose de la journée d'étude, des petits comités, on a du résidentiel mais on va être limités à 53 chambres. On travaille avec des lieux à proximité pour délocaliser des personnes. Puis il y a tout le réceptif événementiel où l'on peut proposer des soirées prestigieuses. On peut jongler entre ces différentes prestations, on fait du sur mesure pour les réceptions. Il nous arrive assez fréquemment de recevoir des grandes marques pour des présentations de produits, de nouveautés etc. On travaille quand même pas mal avec des concessionnaires, donc on peut avoir des présentations de véhicules dans le parc, et la grande réception après dans le réfectoire des moines avec les clients, les grosses ventes etc.

### **Quels sont les pôles qui entrent en compte dans les retombées économiques du MICE ? La location, l'hôtellerie...**

Alors il faut préciser que nous on propose des formules tout compris. On a une équipe permanente à Royaumont de 60 collaborateurs. Dans les 60, il y en a 1/3 qui travaille pour l'hôtellerie-restauration, séminaires-événements et on a vraiment une équipe constituée qui prépare les repas avec un chef, des brigades, des serveurs, des cuisiniers etc. Et on fait parfois appel à des extras pour des événements plus importants. Donc nous on propose vraiment du tout compris. Les clients ne viennent pas avec leur traiteur. Et en plus on peut proposer des prestations sur mesure, des activités comme des visites à thèmes avec des conférenciers en anglais, des ateliers dans le parc autour de la botanique ou de l'artistique. Donc on a aussi des petits concerts privés pour les gens qui restent sur place.

### **Et donc là c'est des activités que vous proposez en interne...**

Oui absolument et ça c'est notre valeur ajoutée par rapport à d'autres lieux qui sont plus séminaires classiques avec incentives

### **Et donc c'est aussi pour ça que les entreprises choisissent l'abbaye je suppose... Que mettez-vous en valeur pour les attirer ?**

Alors la plus belle carte de visite c'est le monument, qu'on a amoureusement restauré pendant des années et des années. Le lieu est quand même prestigieux donc je pense qu'il y a quand même le prestige du lieu, l'image très valorisante qu'on offre par rapport à toutes les activités qu'on développe. Pour certaines entreprises, il y a un sens de venir à Royaumont puisque Royaumont c'est une fondation d'utilité publique à but non lucratif donc à la fin de l'année, nous on équilibre les comptes. Il n'y a pas d'actionnaires, il n'y a pas de redistribution, il n'y a rien du tout. Donc on a une clientèle d'universités, de chercheurs, des médecins ou toute sorte de corporations qui viennent aussi parce qu'il y a un sens et donc ça nourrit aussi leur séminaire. Et le lieu, avec la qualité des salles qu'on propose qui ont toutes des fenêtres soit sur cloître, soit sur parc. C'est très inspirant pour la réflexion. On n'est pas dans des salles de séminaires en sous-sol dans des hôtels lambda. Les gens viennent aussi chercher de la spiritualité même si c'est totalement désacralisé, le temps s'arrête. On était stressés sur le trajet et quand on passe le parc puis... Il y a une magie des lieux. Les artistes aussi adorent Royaumont pour ça parce qu'on leur offre du temps, de l'espace, des moyens financiers aussi un peu quand même. Ils sont merveilleusement bien reçus puisque nous on s'attache à recevoir de la même façon des chefs d'entreprises, des artistes ou des enfants de Sarcelles. Quand ils viennent séjourner, ils déjeunent, ils dînent dans les mêmes espaces. Quand il y a un séminaire, parfois ils entendent des effluves musicales parce qu'il y a une soprano qui répète dans sa chambre, qu'il y a une répétition dans la bibliothèque. Fin voilà c'est tout un contexte, c'est ça la richesse de Royaumont.



### **Et du coup vous jugez cette activité rentable ?**

Ah oui oui, les séminaires et événements génèrent une marge non négligeable. C'est aussi pour cela que, contenu de la configuration des lieux, de la nature même de nos activités multiples avec des espaces non dédiés, on n'a rien trouvé de mieux que de tout piloter en interne. Mais il faut jongler en permanence quand même, pour gérer au mieux cette activité.

### **Savez-vous si des professionnels qui sont déjà venus dans le cadre de leur travail ont prolongé leur séjour ou sont revenus dans un autre contexte, en famille ou autres.**

Ça c'est une très bonne question justement parce que nous on s'attache à essayer d'être toujours les meilleurs compartiments de ce que l'on propose. Que ce soit une famille, un couple ou une personne en séminaire, on a plein de portes d'entrée. Et donc ça peut aussi rejaillir sur les autres activités. On a par exemple des mécènes qui sont aussi clients de Royaumont pour leur entreprise ou qui vont marier leur fille etc. Et quand on propose le week-end une petite restauration qui ne sont pas de qualité, ce n'est pas bon pour notre image puisqu'il peut y avoir des gens qui viennent visiter en famille et qui découvre qu'on donne des concerts et qu'on accueille des séminaires etc. Donc c'est notre casse-tête au niveau des bases de données clients parce qu'on n'a jamais réussi à avoir des bases de données pour tout. On peut avoir des personnes qui se retrouvent dans plusieurs fichiers, le mécène il va peut-être aussi venir aux concerts et parfois on a des clients-mécènes-prestataires et qui viennent aux concerts. Donc on a quand même des personnes qui se retrouvent dans différents types d'activités.

## Annexe F : grille d'analyse des entretiens

	Extraits d'entretiens	Concepts qui peuvent en découler
Hypothèse 1 Un usage en réponse à la forte saisonnalité	« quand on a des événements en journée ou qui commence à s'installer en fin de journée, le château est encore ouvert donc il faut faciliter la gestion de l'événement à la fois pour les visiteurs et moi mes collègues gèrent l'accueil des visiteurs ou de la sécurité. » « On se développe mais pas trop non plus, c'est contradictoire mais nous, en journée, c'est compliqué de privatiser car les salles sont ouvertes au public. Je ne peux pas me permettre d'organiser des événements tous les jours qui entraîneraient une fermeture du château. »	Pas toujours facile de multiplier les usages, cela demande de l'organisation.
	« Comme je disais, c'est une activité secondaire l'événementiel. Avant tout, c'est l'accueil du public en journée. »	La priorité est donnée aux visites à Chambord du fait de la fréquentation exceptionnelle de 1 000 000 de personnes par an
	« nous sommes un lieu événementiel mais nous n'avons pas forcément tout le matériel adapté pour les différents événements souhaités par les entreprises. »	Nécessité de se professionnaliser au maximum pour accueillir les entreprises et répondre à leurs attentes
	« Au niveau des entreprises, c'est plutôt le mois de juin et le mois de septembre qui sont vraiment les plus grosses périodes en termes d'événementiel. Nous l'événementiel ça débute à partir de mars, tranquillement, mars, avril, mai après ça dépend des années. Juin c'est vraiment le plus gros mois [...]. En juillet-août c'est très calme puisque finalement les entreprises sont toutes en congés. Septembre, ça reprend, forcément c'est la rentrée donc là on a aussi un gros mois événementiel, octobre aussi et puis novembre un peu »	Complémentarité avec l'activité de loisirs qui est très forte en juillet-août
	« Puis on n'est pas très loin de Paris puisqu'on a l'autoroute A10 et donc même par avion ou autre. Après on a un aéroport aussi à Tour donc si besoin pour l'international ou même le national »	Usage qui nécessite une bonne accessibilité
	Les jours de la semaine les plus fréquentés « essentiellement fin de semaine, le jeudi et le vendredi après pour les séminaires sur 2 ou 3 jours, plutôt début de semaine »	Possibilité de compléter l'activité de loisirs dans les monuments qui ne sont pas ouverts tous les jours ou qui ont une fréquentation moindre
	« Certaines de nos salles peuvent recevoir une petite capacité donc ça va de 19 personnes pour les petites salles à un auditorium qui peut aller jusqu'à 300 personnes. »	Des espaces qui correspondent à l'usage MICE ainsi qu'aux tendances du marché
	« L'avantage pour nous quand on propose nos salles aux clients c'est le cachet, le fait d'être dans une abbaye, un monument en pierres avec une âme qu'on ne trouve pas dans des salles modernes comme dans les salles municipales »	Charme des lieux, recherche d'atypique
	On n'est pas vraiment positionné sur du haut de gamme mais on met en valeur notre cachet, notre authenticité	Possibilité de rivaliser avec les hôtels haut de gamme
	Donc le plus important c'est de bien passer du temps avec l'organisateur pour bien comprendre ce qu'ils veulent.	Activité chronophage
Les salles à louer sont-elles ouvertes aux visiteurs ? « Non, Musicaventure, les visites sonores ne touchent pas les salles à louer sauf une où des fois on peut faire les deux. »	Possibilité de cumuler facilement les deux activités de loisirs et d'affaires	
« Il n'est inscrit nulle part que l'association a pour but de conserver l'abbaye mais c'est la réalité de la situation. Si nous n'étions pas là, la ville serait obligée de faire quelque chose pour faire vivre ce site. Il faut l'occuper, il faut le chauffer, le nettoyer, le réparer. Et si personne ne le fait, ce serait la ville et c'est très grand. Donc c'est essentiel qu'il y ait de la vie dans le bâtiment. »	Usage qui entraîne un entretien régulier et une occupation permanente des lieux	

	« Donc peu à peu, il y a eu aussi à l'abbaye des programmes de restauration et d'aménagement des espaces à l'intérieur qui n'était pas ouverts au public. Et là ça a été une grande trouvaille de rouvrir, d'aménager des espaces intérieurs pour permettre d'y tenir de activités culturelles mais aussi d'organiser des séminaires qui allaient générer des ressources propres. [...] En 30 ans on a pu ouvrir beaucoup d'espaces comme ça à Royaumont, en optimisant les espaces. Aujourd'hui on a quasiment plus d'espaces « morts » si je puis dire ».	Cercle vertueux créé par le MICE
	« la plupart des espaces sont à usage multiple, on a très peu de locaux dédiés. Donc on a aussi une organisation qui nécessite beaucoup de communication entre les pôles, un calendrier en commun »	
	-Concernant le foisonnement d'activités- « C'est la grande richesse de Royaumont. Quand Henry Gouin a eu toutes ces idées initialement, finalement il a posé les bases de ce que l'on a appelé les centres culturels de rencontres. Ce sont des monuments historiques réhabilités, revivifiés et dans lesquels il y a un projet culturel permanent et donc qui regroupent différentes activités sous un même toit »	Multiusage des espaces – optimisation maximale Difficulté d'organisation
	-Concernant la saison touristique- « Ça commence généralement en mars, Pâques, voilà c'est un peu comme tous les lieux touristiques, la Toussaint, voilà. Mais on est ouverts tous les jours de l'année. » -Concernant les demandes entreprises- « alors il y a deux mois en particulier, c'est juin et septembre. C'est les deux plus gros mois de l'année. » « les visiteurs c'est forcément le samedi, dimanche [...] Et pour les séminaires, il y a eu vraiment l'avant mise en place des RTT et 35h et l'après. Le lundi, le mercredi et le vendredi sont les jours les plus creux. Et donc ça se concentre essentiellement sur le mardi et le jeudi »	Complémentarité des activités
Hypothèse 2 Facteur de retombées économiques	« on est un tout petit service, on n'est pas très nombreux malgré le nombre d'événements accueillis rien que pour l'année 2019 »	Peu de personnel = coût moindre = forte rentabilité
	« Nous en termes de séminaires, on propose pas mal d'activités type visites guidées entre deux réunions. On a aussi beaucoup d'activités qui sont proposées par Chambord et qui complètent parfaitement les réunions »	Des activités périphériques en interne également source de retombées
	« En général, je pense que la partie événementielle est assez rentable, je pense que c'est aussi pour ça que beaucoup de sites se développent dans ce sens. C'est assez rentable puisque ça fait une rentrée d'argent supplémentaire et en plus, selon le format de journée ou de soirée, on a des tarifs qui ne sont pas du tout les mêmes que ceux que l'on propose aux visiteurs qui vont à l'Orangerie manger pour 35€, là on va proposer des tarifs plus élevés avec des locations de salle, des locations de matériel »	Activité à priori rentable, c'est justement ce pourquoi elle est développée
	« Après quand j'ai une demande, je ne sais pas dire combien de temps cela va me prendre, si ça va me prendre trois mois à enrichir ou si en 5minutes ça va être bouclé. Donc ça c'est vrai que l'aspect temps en termes de ressources humaines est difficilement quantifiable. » « En plus après les ressources humaines le jour de l'événement où là ça peut aussi exploser en termes d'organisation. Ce sont des choses qu'on ne peut pas forcément prévoir dans un devis. Mais l'équilibre se fait sur la totalité des événements. »	Rentabilité difficile à évaluer
	« les choses se sont étoffées pour aboutir, à la fois, à un projet culturel très riche et beaucoup d'activités variées et un modèle économique vertueux puisqu'aujourd'hui, les subventions publiques ne représentent plus que 30% du budget annuel. On va chercher du mécénat et il y a énormément de ressources propres, générées par le site pour financer l'activité artistique ou pour le financement de la structure et l'entretien du monument »	Nécessité de multiplier les types de ressources

	<p>« nous on propose vraiment du tout compris. [...] Et en plus on peut proposer des prestations sur mesure, des activités comme des visites à thèmes avec des conférenciers en anglais, des ateliers dans le parc autour de la botanique ou de l'artistique. Donc on a aussi des petits concerts privés pour les gens qui restent sur place.  <b>Et donc là c'est des activités que vous proposez en interne...</b>  Oui absolument et ça c'est notre valeur ajoutée par rapport à d'autres lieux qui sont plus séminaires classiques avec incentives »</p>	Valeur ajoutée au niveau économique d'avoir une palette d'activités au sein de l'abbaye
	« les séminaires et événements génèrent une marge non négligeable. C'est aussi pour cela que, contenu de la configuration des lieux, de la nature même de nos activités multiples avec des espaces non dédiés, on n'a rien trouvé de mieux que de tout piloter en interne. »	Activité rentable économiquement
Hypothèse 3 Vecteur de communication	« ce sont beaucoup d'entreprises locales qui organisent leur événement à Chambord »	Appropriation du lieu par les locaux
	« En termes d'événements plus classiques avec les entreprises, on a vraiment une autre volonté de développement. J'en parle justement avec les clients et ils me disent : mais c'est super ce que vous faite, vous donnez une autre image du château, une image dynamique. »	Image positive et dynamique
	« Après il a beaucoup de bouche à oreille aussi, forcément quand on est invité à un événement à Chambord on se dit « ah oui tiens c'est possible » et puis on en parle. »	Cercle vertueux
	« En fait, généralement, quand l'événement se passe très bien, quand l'entreprise a des retours positifs des participants, elle revient. Peut-être pas toutes les années mais dès qu'elle souhaite organiser un événement particulier, elle revient »	Fidélisation
	« beaucoup de professionnels qui viennent en séminaire redécouvre le château qu'ils avaient visité il y a peut-être 10 ou 15 ans mais le château n'était pas du tout comme aujourd'hui. Là il s'est vraiment développé avec les jardins à la française, les jardins potagers. Et donc finalement ils se disent « pourquoi pas revenir avec mes enfants visiter le château ? » et donc ça crée un intérêt »	Augmentation de la fréquentation
	« Et en plus les entreprises utilisent leurs réseaux sociaux pour communiquer sur leur événement donc nous on relai les informations. »	Une communication réalisée par les clients eux-mêmes
	« <b>Pensez-vous que cette mise en tourisme à une image positive auprès des locaux et de l'opinion ?</b> Ah oui ! Le site a amélioré l'offre touristique, donc c'est mieux pour la vie du site, c'est mieux pour la ville et ça continue à s'améliorer. Tout le monde est gagnant. »	Image positive du site car beaucoup d'activités
	« <b>Et est-ce qu'il y a des professionnels qui prolongent leur séjour pour profiter du lieu ?</b> qui restent une nuit de plus oui, je l'ai vu. La semaine dernière on avait un colloque universitaire et deux professionnels sont restés une nuit supplémentaire pour visiter le lendemain, pas que l'abbaye mais aussi Saintes en général. »	Bleisure
	« <b>Pourquoi les entreprises choisissent Chenonceau ?</b> Je pense que c'est le côté prestige déjà de faire une soirée dans un château et encore plus du château de Chenonceau. Et en plus de l'avoir pour eux seuls. Il y a le côté magique puisque le soir le château est éclairé, et il y a vraiment un côté exclusif » « Les clients recherchent un lieu assez unique. »	Image de prestige qui attire les entreprises
	« je pense que ça donne envie de revenir visiter en privé parce que ça leur montre le château sous un aspect qu'ils ne connaissaient pas et donc ça donne envie oui. C'est le but aussi. »	Augmentation de la fréquentation
« Pour certaines entreprises, il y a un sens de venir à Royaumont puisque Royaumont c'est une fondation d'utilité publique à but non lucratif »	L'entreprise se sent concernée et y voit une certaine implication dans un projet culturel	

« Que ce soit une famille, un couple ou une personne en séminaire, on a plein de portes d'entrée. Et donc ça peut aussi rejaillir sur les autres activités. On a par exemple des mécènes qui sont aussi clients de Royaumont pour leur entreprise ou qui vont marier leur fille etc. »

Chaque activité constitue un moyen de communiquer sur une autre

## Annexe G : questionnaire Google Form

À visualiser en ligne par le biais de ce lien : [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdGhrz-gNZnuYOCiXTNiklDA8iTVooadm3WGs4lH6HOkc6ruQ/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdGhrz-gNZnuYOCiXTNiklDA8iTVooadm3WGs4lH6HOkc6ruQ/viewform?usp=sf_link)

### Tourisme d'affaires et patrimoine

Dans le cadre de mon mémoire de Master en Management des industries du tourisme, je cherche à savoir en quoi l'industrie des rencontres et événements professionnels peut représenter un atout stratégique pour la valorisation du patrimoine monumental.

Je m'intéresse tout particulièrement aux châteaux et abbayes qui proposent à la fois une offre touristique et culturelle mais également une activité MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Events).

C'est dans ce contexte que je vous sollicite pour répondre à un court questionnaire dont les réponses seront très utiles à la construction de mon mémoire. Celui-ci ne vous prendra que quelques minutes.

**\*Obligatoire**

1. Quel monument représentez-vous pour répondre à ce questionnaire ? \*

---

---

---

---

---

2. Combien de visiteurs votre monument a-t-il accueilli en 2019 ? \*

---

3. Combien de rencontres et événements professionnels ont eu lieu en 2019 ? \*

---

4. Comment évolue ce nombre ces dernières années ? (nombre d'événements professionnels) \*

*Une seule réponse possible.*

- Il est en hausse
- Il est équivalent
- Il est en baisse

5. Les participants à ces événements sont-ils comptabilisés parmi les visiteurs du monument ? \*

*Plusieurs réponses possibles.*

- Oui  
 Non

6. Si oui, quel est la part de visiteurs émanant du tourisme d'affaires ?

\_\_\_\_\_

7. Disposez-vous d'un service dédié à l'événementiel professionnel ? \*

*Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non

8. Si oui, combien de personnes sont amenées à travailler pour ce service ?

\_\_\_\_\_

9. Quel est la part (pourcentage) du chiffre d'affaires générée par cette activité ? \*

\_\_\_\_\_

10. Pensez-vous qu'une telle activité participe à la conservation du patrimoine bâti ? \*

1. Oui, tout à fait 2. Oui, en quelque sorte 3. Sans avis 4. Non, pas vraiment 5. Non, au contraire

*Une seule réponse possible.*

- 1      2      3      4      5  
Oui, tout à fait      Non, au contraire

11. Cette activité vous permet-elle d'augmenter la notoriété du monument ainsi que sa fréquentation ? \*

1. Oui beaucoup 2. Oui légèrement 3. Non pas vraiment 4. Non pas du tout

*Une seule réponse possible.*

	1	2	3	4	
Oui beaucoup	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Non pas du tout

12. Cherchez-vous à développer cette activité grâce à une communication dédiée ? \*

*Une seule réponse possible.*

Oui  
 Non

13. Autres commentaires au sujet du MICE dans votre structure (observations, tendances, difficultés, opportunités etc.)

---

---

---

---

---

---

---



## Annexe H : réponses au questionnaire

Quel monument représentez-vous pour répondre à ce questionnaire ?

5 réponses

chateau de chenonceau

L'Abbaye aux dames, la cité musicale

Abbaye royale de FONTEVRAUD

Château de Chambord

Abbaye de Royaumont

Combien de visiteurs votre monument a-t-il accueilli en 2019 ?

5 réponses

850000

20840

160000

1 130 852 visiteurs

58300 visiteurs du monument historique

Combien de rencontres et événements professionnels ont eu lieu en 2019 ?

5 réponses

15

309

150

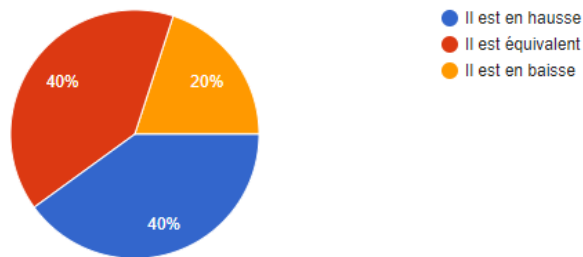
environ 150 événements

En cours de calcul

Comment évolue ce nombre ces dernières années ? (nombre d'événements professionnels)

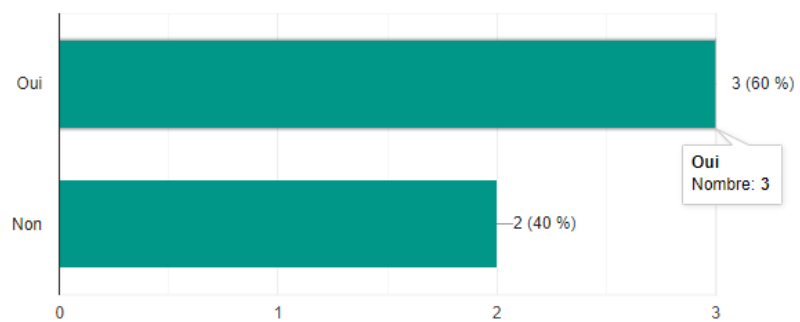


5 réponses



Les participants à ces événements sont-ils comptabilisés parmi les visiteurs du monument ?

5 réponses



Si oui, quel est la part de visiteurs émanant du tourisme d'affaires ?

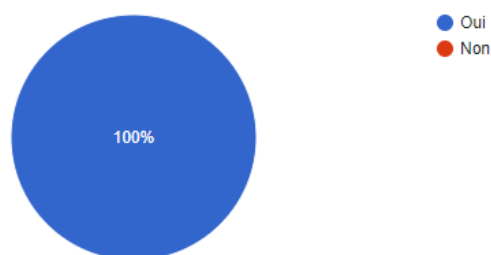
2 réponses

Je n'ai pas accès à cette donnée dans l'immédiat

généralement autour de 18000 personnes

Disposez-vous d'un service dédié à l'événementiel professionnel ?

5 réponses



Si oui, combien de personnes sont amenées à travailler pour ce service ?

5 réponses

- 1
- 2
- 6
- 5
- 3 commerciales, 3 personnes logistique

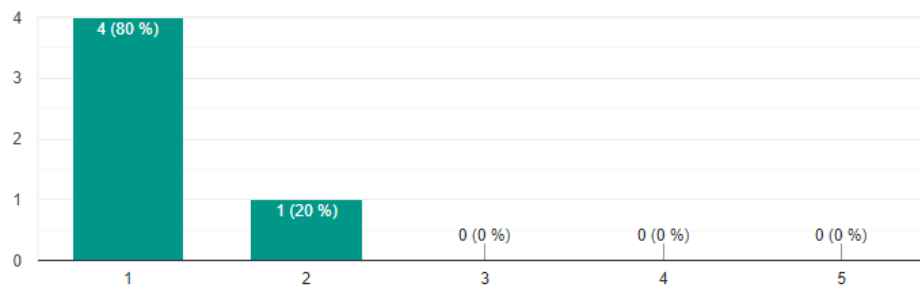
Quel est la part (pourcentage) du chiffre d'affaires générée par cette activité ?

5 réponses

- 1
- 5
- 60
- 2
- 38

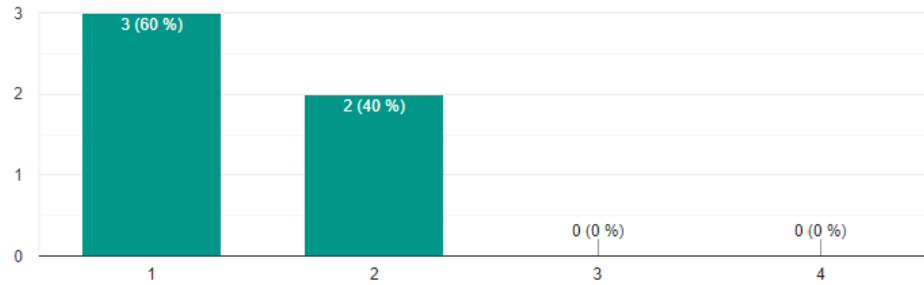
Pensez-vous qu'une telle activité participe à la conservation du patrimoine bâti ?

5 réponses



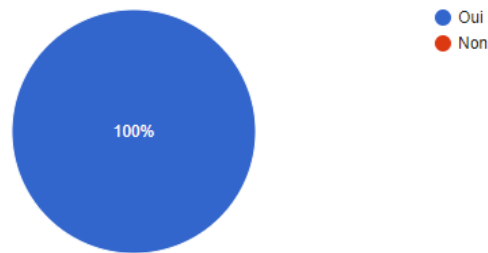
Cette activité vous permet-elle d'augmenter la notoriété du monument ainsi que sa fréquentation ?

5 réponses



Cherchez-vous à développer cette activité grâce à une communication dédiée ?

5 réponses



Autres commentaires au sujet du MICE dans votre structure (observations, tendances, difficultés, opportunités etc.)

2 réponses

Nous avons des événements internes (orchestres en résidences, concerts, réunions) ainsi que des événements externes (conférences, séminaires, formations etc).

Contraintes de ce lieu multidisciplinaire dans lequel nous devons satisfaire tous les publics. Certains espaces communs pour l'activité culturelle et événementielle donc pas possible d'avoir tous les espaces toute l'année. L'abbaye offre un cadre au vert très recherché avec le confort et les technologies de aujourd'hui, c'est un vrai atout. Le développement durable est au cœur des priorités pour les entreprises.

## Table des figures

Figure 1 : répartition des monuments historiques par type de propriétaire en 2010 .....	15
Figure 2 : Fréquentation des différents sites patrimoniaux.....	17
Figure 3 : évolution de la demande estimée des entreprises françaises et étrangères établies en France depuis 1998 .....	28
Figure 4 : les économies effectuées par les entreprises .....	29
Figure 5 : les espaces utilisés par les entreprises pour leurs rencontres.....	30
Figure 6 : Répartition du CA des ventes billetterie et boutique en 2017.....	44
Figure 7 : la saisonnalité de la demande en MICE chez les prestataires interrogés	45
Figure 8 : la durée moyenne des prestations chez les prestataires .....	47
Figure 9 : table de Royaumont.....	48
Figure 10 : chambre de l'Abbaye-aux-Dames .....	48
Figure 11 : recettes d'exploitation 2018 de la Fondation Royaumont .....	67
Figure 12 : logotype et signature de la Fondation Royaumont .....	71
Figure 13 : espaces de séminaires et événements.....	75
Figure 14 : Budget d'exploitation 2018 .....	76
Figure 15 : récapitulatif des monuments observés .....	79
Figure 16 : grille d'analyse à compléter .....	83
Figure 17 : part du chiffre d'affaires générée par le MICE.....	84

## Table des matières

Remerciements.....	5
Sommaire.....	5
Introduction générale .....	6
Partie 1 : la mise en tourisme du patrimoine.....	8

### **Introduction de la Partie 1 ..... 9**

### **Chapitre 1 : le patrimoine et son économie ..... 10**

#### **1. Le patrimoine, un héritage aux multiples facettes ..... 10**

1.1. Un héritage commun à protéger .....	10
1.1.1. La notion d'héritage .....	10
1.1.2. L'affirmation d'un patrimoine national à protéger .....	11
1.2. Le patrimoine monumental : au-delà d'un bien matériel.....	11
1.2.1. Les différents types de patrimoine .....	11
1.2.2. Les lieux de mémoire .....	12
1.2.3. Les valeurs du patrimoine monumental .....	13

#### **2. Le patrimoine : une économie singulière ..... 14**

2.1. L'offre patrimoniale française.....	14
2.1.1. Les monuments historiques.....	14
2.1.2. Les propriétaires du patrimoine français.....	15
2.1.3. Les caractéristiques économiques du patrimoine .....	15
2.2. Une demande disparate.....	16
2.2.1. Un effet de star-system .....	16
2.2.2. Une demande globale faible.....	17
2.3. Le financement du patrimoine monumental .....	18
2.3.1. Les différentes possibilités de financement.....	18
2.3.2. Une valorisation économique difficile .....	18

#### **3. Phénomène de patrimonialisation..... 19**

3.1. Le patrimoine : une construction sociale .....	19
3.2. Quand tout devient patrimoine.....	19

### **Chapitre 2 : le marché du tourisme d'affaires, un secteur majeur : le MICE ..... 21**

#### **1. Le tourisme d'affaires et ses composantes ..... 21**

1.1. Les deux segments du tourisme d'affaires : voyages individuels et collectifs .....	21
1.1.1. Les voyages individuels.....	21
1.1.2. Les voyages collectifs.....	22
1.2. Les rencontres et événements professionnels : deux segments .....	22
1.2.1. Les congrès .....	22

1.2.2.	Le MICE .....	23
<b>2.</b>	<b>Le MICE : un terme aux définitions plurielles .....</b>	<b>23</b>
2.1.	Définition des composantes .....	23
2.1.1.	Meetings.....	23
2.1.2.	Incentives.....	24
2.1.3.	Conferences .....	24
2.1.4.	Events.....	24
2.2.	L'emploi du terme MICE .....	24
2.2.1.	Les différents emplois du terme .....	24
2.2.2.	Conferences, conventions, congress.....	25
2.2.3.	De « events » à « exhibitions » .....	25
2.3.	Les acteurs du MICE.....	26
2.3.1.	Les entreprises.....	26
2.3.2.	Les agences spécialisées .....	26
2.3.3.	Les lieux de réception.....	26
2.3.4.	Les conventions bureaux .....	27
<b>3.</b>	<b>Les tendances actuelles du secteur .....</b>	<b>27</b>
3.1.	Une activité en dents de scie .....	27
3.1.1.	Des espaces de travail en mutation .....	27
3.1.2.	Un budget en baisse .....	28
3.2.	De nouvelles tendances .....	29
3.2.1.	Une offre en pleine mutation .....	29
3.2.2.	Une tendance au lieu atypique .....	30
<b>Chapitre 3 : le MICE et le patrimoine, une coalition possible .....</b>		<b>31</b>
<b>1.</b>	<b>Des ressources économiques moindres .....</b>	<b>31</b>
1.1.	Une activité visite insuffisante .....	31
1.1.1.	Concurrence des activités substituables .....	31
1.1.2.	Un objectif de fréquentation difficile à atteindre .....	32
1.2.	Des aides publiques importantes et nécessaires .....	32
<b>2.</b>	<b>La réutilisation du patrimoine monumental .....</b>	<b>33</b>
2.1.	Les différentes réutilisations du patrimoine .....	33
2.2.	L'hybridation des monuments et le développement des tiers-lieux .....	34
<b>3.</b>	<b>Un cadre idéal pour les activités MICE.....</b>	<b>35</b>
3.1.	L'imaginaire du lieu .....	35
3.1.1.	Quête du prestige .....	35
3.1.2.	Expérientiel et concept du « comme à la maison » .....	35
3.1.3.	L'esprit du lieu et quête de(s) sens .....	36
3.2.	Des espaces propices au MICE.....	36
<b>Conclusion Partie 1 .....</b>		<b>38</b>

Partie 2 : le MICE au service de la valorisation du patrimoine ..39

**Introduction Partie 2 .....40**

**Chapitre 1 : le MICE, une valorisation par l'usage qui répond aux problèmes de saisonnalité causés par l'activité de loisirs ..... 41**

- 1. Une valorisation par l'usage ..... 41**
  - 1.1. Éviter l'abandon du lieu..... 41
  - 1.2. Un usage pour perdurer dans le temps.....42
  - 1.3. Une activité à l'origine d'un entretien régulier.....42
- 2. Une activité touristique lissée sur l'ensemble de l'année..... 43**
  - 2.1. Une activité de loisirs marquée par une saisonnalité forte .....43
  - 2.2. Une activité complémentaire .....44

**Chapitre 2 : le MICE, facteur de retombées économiques pour une meilleure conservation du patrimoine..... 46**

- 1. Des retombées multiples pour accroître l'autofinancement... 46**
  - 1.1. La location d'espaces .....46
  - 1.2. L'hôtellerie-restauration.....46
  - 1.3. Les services annexes .....48
- 2. Un part du chiffre d'affaires plus ou moins importante selon la fréquentation des monuments ..... 49**
  - 2.1. Les monuments recevant plus de 100 000 visiteurs.....49
    - 2.1.1. Un tourisme de loisirs prioritaire.....49
    - 2.1.2. Une activité annexe rentable.....50
  - 2.2. Les monuments recevant moins de 100 000 visiteurs .....50
    - 2.2.1. Une activité primordiale .....50
    - 2.2.2. Possibilité de fidélisation ..... 51
    - 2.2.3. Création d'emplois ..... 51

**Chapitre 3 : le MICE, des conséquences positives sur l'attractivité du patrimoine, par l'amélioration de l'image et l'augmentation de la notoriété..... 53**

- 1. Amélioration et dynamisation de l'image ..... 53**
  - 1.1. Une image plus prestigieuse .....53
    - 1.1.1. Des entreprises de renom comme clientes.....53
    - 1.1.2. Une image plus haut de gamme .....54
  - 1.2. Une image plus dynamique .....54
    - 1.2.1. Un monument qui ne repose pas sur ses acquis .....54
    - 1.2.2. Une image plus professionnelle.....55



<b>2. Un vecteur d’attractivité et d’augmentation de la fréquentation</b>	<b>55</b>
2.1. Concept d’attractivité .....	55
2.1.1. Concept général.....	55
2.2.2. L’attractivité d’un monument.....	56
2.2. Générer de la fréquentation .....	56
2.2.1. Augmenter sa fréquentation .....	56
2.2.2. Attirer de nouveaux visiteurs .....	57
2.2.3. Le bleisure .....	57
<b>3. Les effets du MICE sur la notoriété du patrimoine.....</b>	<b>58</b>
3.1. Augmentation de la notoriété .....	58
3.2. Une reconnaissance au niveau international .....	59
<b>Conclusion Partie 2.....</b>	<b>60</b>
Partie 3 : Abbaye de Royaumont, l’art de recevoir .....	61
<b>Introduction Partie 3 .....</b>	<b>62</b>
<b>Chapitre 1 : Présentation générale de l’Abbaye de Royaumont dans le Val-d’Oise .....</b>	<b>63</b>
<b>1. L’Abbaye de Royaumont : : un lieu remarquable en Île-de-France.....</b>	<b>63</b>
1.1. Atouts touristiques.....	63
1.1.1. Une localisation idéale .....	63
1.1.2. Un écrin de verdure à proximité de Paris .....	64
1.1.3. Une architecture exceptionnelle.....	64
1.2. « Un site d’exception à travers les siècles » .....	64
1.2.1. L’histoire .....	64
1.2.2. Les évolutions de son usage.....	65
1.2.3. Restauration et aménagements .....	65
<b>2. La Fondation Royaumont .....</b>	<b>66</b>
2.1. La création d’une fondation d’intérêt public .....	66
2.1.1. La conservation du patrimoine et la transmission du patrimoine .....	66
2.1.2. La vocation de la fondation.....	66
2.2. La gestion d’une organisation atypique .....	67
2.2.1. Modèle économique .....	67
2.2.2. Gouvernance et équipe.....	67
2.3. Le foisonnement des activités .....	68
2.3.1. Le projet culturel .....	68
2.3.2. L’accueil des publics .....	68

<b>Chapitre 2 : l'Abbaye de Royaumont, une stratégie de valorisation pluridimensionnelle .....</b>	<b>70</b>
<b>1. Stratégie marketing et communication.....</b>	<b>70</b>
1.1. Son positionnement et ses cibles .....	70
1.2. Une stratégie de diversification.....	71
1.3. Notoriété et attractivité .....	72
<b>2. La valorisation culturelle et touristique de l'Abbaye .....</b>	<b>73</b>
2.1. Un projet culturel central .....	73
2.2. La mise en tourisme.....	74
2.3. La place du MICE dans l'usage du lieu .....	75
<b>3. Valorisation économique du monument.....</b>	<b>76</b>
3.1. Des retombées directes importantes.....	76
3.2. Un cercle vertueux .....	77
<b>Chapitre 3 : Vérification des hypothèses : méthodes et outils de recherche sur le terrain et premiers résultats relatifs au cas de l'Abbaye de Royaumont .....</b>	<b>78</b>
<b>1. Étude qualitative .....</b>	<b>78</b>
1.1. Choix des personnes à interroger.....	78
1.2. Proposition d'un guide d'entretien .....	79
<b>2. Étude quantitative .....</b>	<b>80</b>
2.1. Choix des personnes à interroger.....	80
2.1.1. La population mère .....	80
2.1.2. Échantillon envisagé.....	81
2.2. Proposition d'un questionnaire.....	81
2.2.1. Construction du questionnaire .....	81
2.2.2. Mode d'administration .....	82
<b>3. Premiers résultats .....</b>	<b>82</b>
3.1. Résultats généraux .....	82
3.1.1 Résultats issus de l'enquête qualitative .....	82
3.1.2. Résultats issus de l'enquête quantitative .....	83
3.2. Résultats relatifs à l'Abbaye de Royaumont .....	84
3.2.1. Résultats pour la première hypothèse.....	84
3.2.2. Résultats pour la seconde hypothèse .....	85
3.2.3. Résultats pour la troisième hypothèse .....	85
<b>Conclusion Partie 3.....</b>	<b>86</b>
Conclusion générale .....	87

<b>Bibliographie.....</b>	<b>90</b>
<b>Table des annexes.....</b>	<b>93</b>
<b>Table des figures.....</b>	<b>134</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>135</b>
<b>Résumé .....</b>	<b>141</b>

## Résumé

En France, nombre de châteaux et abbayes classés monuments historiques n'occupent plus leurs fonctions d'origine. Ils représentent cependant, le témoignage unique du passé de notre pays. Afin de les conserver et de les transmettre aux générations futures, leurs propriétaires sont contraints d'engager des dépenses parfois considérables. Qu'ils soient publics ou privés, les monuments doivent donc, de plus en plus, générer des ressources qui leur sont propres afin de financer leur entretien. Pour une grande part de ces sites patrimoniaux, l'accueil de visiteurs, qui est aussi un moyen de transmettre le patrimoine, ne suffit pas à couvrir les dépenses causées par l'entretien et la restauration. Ainsi, d'autres activités se développent dans un objectif de valorisation pluridimensionnelle du patrimoine, c'est notamment le cas du MICE.

Mots-clés : patrimoine monumental, monument historique, châteaux, abbayes, tourisme d'affaires, MICE, valorisation du patrimoine

## Summary

In France, many castles and abbeys classified as historical monuments no longer occupy their original functions. They represent, however, the unique testimony of our country's past. In order to preserve them and pass them on to future generations, their owners are forced to incur considerable expenses. Whether they are public or private, monuments must therefore increasingly generate their own resources in order to finance their maintenance. For a large part of these heritage sites, the welcome of visitors, which is also a means of transmitting heritage, is not enough to cover the expenses caused by maintenance and restoration. Thus, other activities are being developed with the objective of multi-dimensional valorisation of heritage.

Key words: monumental heritage, historical monument, castles, abbeys, business tourism, MICE, heritage valorisation