

# ILS FONT DE LA VIE DE CHÂTEAU UN BUSINESS

Spectacles historiques, festivals de musique ou cours de langue : pour aider leurs vieilles pierres à triompher des siècles, ces entrepreneurs du patrimoine multiplient les activités innovantes. Malgré les embûches administratives et financières.

## LE SERIAL REPRENEUR

**Lancelot Guyot,**  
château de la Ferté Saint Aubin (Loiret).

- Son entreprise Tous au Château
- Chiffre d'affaires 2 millions d'euros
- 4 monuments gérés
- Son projet Sa famille a déjà «sauvé» huit monuments. Lui en pilote quatre via sa société, qui agit comme un opérateur touristique pour ses propres domaines (la Ferté Saint Aubin et Brisson) et ceux qu'il a en gestion (Beaumesnil, dans l'Eure, et l'Hôtel-Dieu de Tonnerre, dans l'Yonne). Avec le festival Cocorico Electro, il attire 15 000 personnes dans son château du Loiret en juillet.



## Sur les 30 000 demeures d'exception en France, un millier seraient à vendre

Le lundi matin en gare de Laval (Mayenne), les salariés de Lactalis ne sont pas les seuls à descendre du TGV en provenance de Paris. Chaque semaine, une dizaine de stagiaires envoyés par TotalEnergies, Faurecia, Stellantis ou Carglass guettent le taxi qui agite la pancarte «Châteaux des langues», du nom de l'organisme qui les attend pour cinq jours de formation intensive à l'anglais. Le trajet jusqu'au domaine dure un petit quart d'heure, mais il faut en profiter : le chauffeur est le dernier à parler français avant vendredi... D'ici là, les cours de grammaire autant que les ateliers de conversation, les repas et même les pauses-café se passeront dans la langue de Shakespeare. Un matraquage en règle qui doit permettre à chaque élève de monter d'un cran sur l'échelle de Richter de l'anglais, dite Cadre européen commun de référence pour les langues (CECRL, avec ses notations A1, A2, B1...). Let's go!

Mais, si le rythme est soutenu et l'objectif ambitieux, le cadre est parmi les plus idylliques qui soient pour une formation professionnelle. Les élèves vivent et étudient au château de la Mazure, une belle demeure du milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, propriété de la famille le Marié depuis quatre générations. Le petit déjeuner est pris dans l'office, digne d'un décor de «Downton Abbey», tandis que les très redoutés exercices de compréhension orale se déroulent dans la bibliothèque. Ici, l'argent des formations finance non seulement les salaires des 10 employés de l'entreprise (professeurs, cuisiniers...), mais aussi l'entretien de la maison et la restauration de ses trésors - plafonds peints suspendus, murs en cuir de Cordoue, magistrales tapisseries de style Aubusson...

Heureusement, la PME maison est florissante ! Avec plus de 500 adultes et une centaine d'enfants accueillis l'an dernier, Châteaux des langues a enregistré 1,5 million d'euros de chiffre d'affaires en 2022. «La Mazure est une petite maison en taille, mais nous faisons quasiment autant de chiffre d'affaires que Vaux-le-Vicomte, le premier château privé de France», souligne **Thibault le Marié**, qui a repris depuis dix ans l'activité

lancée en 1983 par sa mère **Aude le Marié** (anciennement Langue et Nature).

Se démener de la sorte pour monter un business rentable serait-il le dernier privilège des châtelains du XXI<sup>e</sup> siècle ? «On n'a plus affaire à des hommes qui fument la pipe et attendent le jour de la chasse. Les néochâtelains sont de vrais dirigeants d'entreprise, motivés par un projet de vie et leur amour des vieilles pierres», décrit le bien nommé **Julien Marquis**, qui a créé Chasseur de châteaux, une agence de coaching qui a déjà accompagné une quinzaine de ces entrepreneurs nouvelle génération. Mais, alors que la France compte 30 000 de ces demeures d'exception, dont un millier seraient à vendre, les entrepreneurs du patrimoine ne sont encore qu'une poignée à assumer de mêler vieilles pierres et business plan.

### Stéphane Bern lui-même est propriétaire d'un monument historique et entrepreneur

Sur ce point, la Grande-Bretagne a un temps d'avance sur nous. «Tous les pairs du royaume britannique qui avaient d'énormes maisons à faire vivre se sont convertis à la rentabilité économique en développant de nouvelles activités, comme le **duc de Bedford** qui a créé un parc animalier, ou le **duc de Richmond** avec son circuit automobile», note **Stéphane Bern**, notre meilleur ambassadeur du patrimoine. L'animateur préféré des Français sait de quoi il parle. En achetant l'ancien collège royal et militaire de Thiron-Gardais (Eure-et-Loir) en 2016, il a lui-même enfilé le costume de propriétaire de monument historique et la casquette d'entrepreneur qui va avec. «Je travaille pour que mes vieilles pierres soient rentables sans moi», détaille-t-il. Donc, sans ses cachets du service public ou pour une célèbre marque de vérandas... Grâce aux visites, aux expos temporaires et à la vente d'objets inspirés de l'histoire (bougies, pochons, parfums...), le compte de résultat du domaine de Thiron-Gardais sera tout juste à l'équilibre cette année, pour la première fois.

Si toutes ces demeures avaient jusqu'ici traversé les siècles sans révolutionner leurs habitudes, c'est qu'elles étaient dotées de

grands domaines, forêts ou terres agricoles, dont les revenus finançaient la vie du château. Mais, depuis le Code Napoléon, chaque changement de génération a forcé à vendre des terrains annexes, pour payer les droits de succession. Et, tandis que les ressources ont fondu, les charges du monument, elles, sont toujours là. Changer une fenêtre de 4 mètres de haut, c'est 10 000 euros, et 10 fois plus pour une nouvelle toiture. Au château de la Mazure, le devis pour rénover les tapisseries vient par exemple de tomber, et atteint 150 000 euros. Les châtelains ont même une blague à ce sujet : savez-vous comment on mange un éléphant ? Bouchée par bouchée...

A ce compte-là, tous les modèles économiques ne se valent pas. Trop de familles misent encore sur les chambres d'hôtes ou l'organisation de mariages. Or, non seulement les revenus qu'ils génèrent sont limités et saisonniers, mais, en plus, le rythme imposé use rapidement les familles comme leur monument ! L'ouverture aux touristes sans thématique bien réfléchie n'est guère plus satisfaisante. «Les propriétaires doivent se creuser les méninges pour trouver de nouvelles idées, car, à moins d'être Versailles, la simple visite culturelle ne suffit plus à attirer le public et à faire vivre un domaine», s'époumone Stéphane Bern. En France, la famille de Nicolaï a été parmi les premières à imaginer de nouvelles activités, en créant un spectacle historique dans son château du Lude (Sarthe). Avec ses jardins remarquables et son parcours de visite, Vaux-le-Vicomte est également un modèle du genre, sous la houlette de la famille de Vogüé. Mais, comme tout secteur, les monuments doivent se renouveler et épouser leur époque. Si les spectacles de son et lumière sont un peu passés de mode, les visites de jardins originaux ou les escape games ont le vent en poupe. «Comme pour une église, on ne peut pas tout faire dans un château, mais de nouveaux types de projets sont en train de germer avec le développement d'écosystèmes complets, parfois des tiers lieux avec des ateliers d'artisans, un potager en permaculture, un centre de formation...», observe Julien Marquis. Des idées, le jeune trentenaire **Lancelot Guyot** n'en manque pas, lui qui a traversé la France, à Pâques, avec un semi-remorque rempli de chocolats pour alimenter les grandes chasses aux œufs, très prisées du public de ses domaines familiaux. Il est en effet l'un des fils des plus célèbres serial entrepreneurs de châteaux : **Catherine et Jacques Guyot**, qui en ont accroché cinq à leur tableau de chasse, pour les rénover et les animer



### LE FORAIN, METTEUR EN SCÈNE ET SCÉNARISTE

**Vianney d'Alançon**, château de La Barben (Bouches-du-Rhône)

- Son entreprise **Rocher Mistral**
- Chiffre d'affaires estimé 20 millions d'euros dans cinq ans (2028)
- 2 monuments (Saint-Vidal et La Barben)
- Son projet Le parc de loisirs du Rocher Mistral, construit autour du château de La Barben, a été pensé comme un Puy du Fou provençal ; 50 millions d'euros ont été investis pour acheter le domaine, rénover le monument et préparer les animations. Sur place, 150 emplois ont été créés et 70 intermittents recrutés.

PHOTO : STÉPHANE REMAEL POUR CAPITAL

## «Si on ne fait rien, les châteaux vont se déliter ou être vendus à des Chinois»

→ d'escape games et autres évènements festifs. Force est de constater qu'ils ont transmis le virus à leurs enfants. **Edouard et Louis** ont repris respectivement les châteaux de Vaux (Aube) et Tregand (Dordogne), tandis que Lancelot se fait la main à La Ferté-Saint-Aubin (Loiret). La famille porte ainsi à elle seule l'avenir de huit monuments!

Oser un projet différent, voilà qui n'effraie pas non plus **Vianney d'Alençon**. Autodidacte, le jeune homme avait 29 ans quand il a acheté son premier château en Haute-Loire, pour y ouvrir une brasserie et un hôtel cinq étoiles. Aujourd'hui, il est à la manœuvre en Provence, où il a rénové le château de La Barben (Bouches-du-Rhône) pour y créer un parc de loisirs historique, souvent présenté comme le Puy du Fou provençal. Son but: sensibiliser au

patrimoine régional par le biais du spectacle vivant. Grâce à de solides mécènes, notamment des membres des familles **Michelin** et **Dassault**, ce passionné d'histoire a réuni 50 millions d'euros pour acheter le monument, y mener une première phase de restauration et lancer la création des spectacles. Pour sa première année d'ouverture, le Rocher Mistral a déjà séduit 100 000 visiteurs. Mais l'ampleur du projet attire au jeune entrepreneur des inimitiés locales comme d'incessants soucis administratifs. «Je me bats contre une certaine forme de muséification du patrimoine qui s'est accélérée ces dix dernières années: les monuments doivent certes être protégés, mais tout en gardant une liberté de mouvement et d'adaptation», défend Vianney d'Alençon. Son principal ennemi est ce qu'il



Romain Delaume et Bastien Goullard ont réussi à convaincre des milliers de particuliers de financer leur projet de rénovation de sites patrimoniaux.



### Les espoirs déçus de Dartagnans

→ Leur projet fou d'utiliser le financement participatif pour tirer le château de la Mothe-Chanderniers d'un long sommeil avait créé un formidable élan d'enthousiasme. Les collectes menées de 2018 à 2021 avaient ainsi permis à Dartagnans, la start-up créée par **Romain Delaume** et **Bastien Goullard**

(Skema Business School), de lever plus de 4 millions d'euros, via la plateforme Adopte un château. Des milliers de particuliers avaient déboursé 79 euros pour s'offrir une «part de château» et ce titre de cochâtelain que le duo avait si bien marketé. Si la ruine a bien été achetée et

quelques infrastructures mises en place pour dégager ses abords, son état ne s'est pas beaucoup amélioré. L'argent aurait davantage servi à développer l'entreprise en lançant d'autres campagnes de crowdfunding qu'à restaurer le monument. Sinon un scandale, voilà un patrimoine bien mal géré.

appelle la «cerfatisation» du patrimoine, du nom de ces formulaires qu'il lui faut remplir pour n'importe quelle démarche, comme lorsqu'il a voulu poser de simples jardinières en bois sur la terrasse de son château, classé monument historique...

Les nombreuses embûches ne parviennent pas à décourager cette génération de passionnés qui se prennent au jeu et voient toujours plus loin. Thibault le Marié, qui a quitté un job à Shanghai pour reprendre l'aventure familiale mayennaise, est de ceux-là. S'il manque de temps pour mettre en œuvre les mille idées qui lui arrivent à la minute, son énergie communicative a déjà gagné d'autres monuments. Châteaux des langues partage désormais son flux d'élèves, un peu comme des franchisés, avec deux autres demeures: les châteaux de Varambon (Ain) et de Craon (Mayenne). Et, comme les formations à l'anglais ne remplissent pas tous les châteaux de France, le quadragénaire imagine dupliquer la formule sous d'autres thèmes: les châteaux de l'éloquence, du coworking... L'idée n'est pas d'en tirer plus de revenus pour sa demeure, mais de partager son équation gagnante pour permettre à d'autres familles de garantir l'avenir de leurs vieilles pierres. «Si on ne fait rien, on s'achemine vers un carnage de châteaux, qui vont se déliter ou être vendus à des Chinois. Nous préférons aider les propriétaires à créer de la valeur économique, juxtaposée à la préservation de leur monument», argumente Thibault le Marié.

### Des séminaires d'entreprise clés en main vendus à 70 lieux de prestige

Le trentenaire n'est pas le seul à chercher des solutions adaptables à d'autres bâtisses que la sienne. En créant Châteaufarm', **Daniel Abittan** a offert un business modèle aux très grandes demeures, constituées de 40 à 60 chambres, en leur apportant des séminaires d'entreprise clés en main. En grandissant, la société a élargi son concept à d'autres sites que des châteaux, même si ces derniers représentent toujours la majorité des 70 lieux au catalogue. «La difficulté des entreprises du patrimoine, c'est de réussir à dupliquer un modèle économique qui marche, or c'est justement ce que nous avons réussi à faire», se réjouit **Benjamin Abittan**, fils de Daniel et directeur général délégué de Châteaufarm'. Avec un chiffre d'affaires de 242 millions d'euros en 2022, la société a pu investir près de 15 millions dans l'entretien et la rénovation des belles demeures dont on lui confie, le plus souvent, l'exploitation.

PHOTOS: ARNAUD ROINÉ POUR CAPITAL; QUENTIN PETIT/CHARENTE LIBRE/MA/PPP



### LE FRANCHISEUR

**Thibault le Marié**, château de la Mazure (Mayenne).

- Son entreprise Châteaux des langues, Châteaux Vivants
- Chiffre d'affaires 1,5 million d'euros
- 3 monuments gérés
- Son projet Testées et éprouvées dans la maison de famille, ses formations à l'anglais ont été déployées dans deux autres châteaux privés, à Varambon et à Craon. A la manière d'une franchise, l'entreprise fournit le contenu des formations et gère l'administratif. Avec Châteaux Vivants, le but est de dupliquer le modèle sur d'autres thèmes (éloquence...).

Sur un modèle tourné vers le grand public, la société Kléber Rossillon assure elle aussi la gestion de monuments et châteaux pour le compte de tiers, quelques propriétaires privés, mais aussi des mairies ou régions sous la forme de délégations de service public. L'an dernier, l'entreprise a attiré plus de 2,5 millions de visiteurs pour des découvertes guidées sur les 12 sites qu'elle exploite: les châteaux de Suscinio (Morbihan) et Castelnaud (Dordogne), mais aussi le Domaine de la bataille de Waterloo (Belgique) ou la réplique de la grotte Cosquer (Bouches-du-Rhône). «Notre ambition est de faire en sorte que le public s'émerveille dans un lieu et qu'on l'embarque dans une histoire passionnante et d'une grande rigueur scientifique», détaille **Geneviève Rossillon**, qui a repris les rênes de l'entreprise familiale. Pour chaque lieu, son entreprise imagine un projet touristique adapté, construisant des trébuchets d'artillerie dans ses sites moyenâgeux ou des décors lacustres pour ses grottes préhistoriques reconstituées. L'argent de la billetterie, des restaurants et des boutiques permet de verser une redevance au propriétaire et d'investir pour l'avenir des sites concernés. Le premier château repris par sa famille, voilà trente ans, en est la meilleure preuve. Hier, perdu au milieu des ronces et entouré d'un jardin à

l'abandon, Castelnaud porte aujourd'hui haut le blason de Kléber Rossillon.

Malgré l'énergie qu'ils dépensent, ces acteurs peinent à être reconnus comme des entrepreneurs à part entière. Au mieux, ils font vivre une image de carte postale, au pire, ils sont les profiteurs des niches fiscales offertes au patrimoine. «Je rappelle qu'on ne peut déduire de ses revenus que les travaux qu'on a entrepris et que, par définition, il faut être imposable pour le faire...», pointe Stéphane Bern, agacé par l'étiquette d'oisiveté qu'on voudrait coller aux châtelains. «Les gens ne savent pas ce que c'est que de dormir dans un château lorsqu'il y a un orage et 50 points de fuite dans le toit...», complète Vianney d'Alençon. Différentes initiatives essaient de fédérer ces nouveaux acteurs, pour mobiliser les énergies. Le Centre des monuments nationaux a créé un incubateur de start-up spécialisées dans le secteur, tandis que la Demeure Historique, qui réunit les propriétaires de vieilles pierres, anime un réseau des Audacieux du Patrimoine. Il existe même un prix annuel du Jeune Repreneur d'un monument historique, attribué sur la base d'un projet économique pérenne.

Si une image de nantis continue de coller aux entrepreneurs du patrimoine, les effets d'entraînement qu'ils provoquent

mériteraient plutôt qu'on les encourage. «Il faut arrêter de nous appeler châtelains, pour enfin reconnaître que nous sommes à la tête d'entreprises classiques avec des charges extrêmement lourdes et que nous créons de l'activité et du lien social dans les territoires, aux retombées économiques énormes», clame Lancelot Guyot, qui a fondé Tous au Château. Le mot «ruissellement» n'est jamais prononcé mais l'idée est bien là. L'investissement mis dans la restauration profite à toute l'économie alentour. «Les 50 millions d'euros que nous avons apportés pour le Rocher Mistral sont partis dans les poches des entrepreneurs locaux, en circuit court», rappelle Vianney d'Alençon, qui chiffre à 200 le nombre d'emplois indirects générés par son parc. Certains estiment que 1 euro investi dans ce type de vieilles pierres en rapporte 20 à l'économie. «Le secteur du patrimoine est celui pour lequel les activités indirectes représentent la part la plus importante de la valeur ajoutée», relevait un rapport public de fin 2013 («L'apport de la culture à l'économie en France»). A Laval, les stagiaires venus de toute la France repartent sans doute en comprenant que rien n'est moins délocalisable qu'un château. Et ils peuvent même le dire en anglais.

**ANGÉLIQUE VALLEZ**