

1- Les multiples façons de conserver un jardin fruitier et potager historique

L'objet du colloque est d'explorer la spécificité de la conservation et de la restauration des jardins fruitiers et potagers historiques. Au terme d'une première phase qui a donné lieu à une série de présentations de propriétaires et de jardiniers en chef de ce type de jardins, il apparaît :

- que, si elle sont confrontées aux défis communs à tous les jardins¹, la conservation et la restauration des jardins fruitiers et potagers sont également confrontées au défi d'être des jardins de production.
- qu'il existe aujourd'hui de très nombreuses façons de conserver et de restaurer les jardins fruitiers et potagers historiques.

Le défi de la conservation d'un jardin de production

La fonction productive des jardins fruitiers et potagers historiques semble avoir au moins trois conséquences majeures :

- La production fonctionne naturellement comme un processus de destruction créatrice² qui va inexorablement à l'encontre de la conservation.
- La plupart des artefacts d'un jardin potager y sont placés pour remplir une fonction de production bien définie. Lors de la restauration de ces artefacts, il est important de faire l'effort de comprendre leur fonction et d'envisager de restaurer ces objets dans leur fonction d'origine.
- La gestion d'un jardin fruitier et potager historique exige des jardiniers des compétences à la fois vastes et approfondies.

Pour mieux comprendre la spécificité des jardins fruitiers et potagers et du jardinage, on peut se référer à l'ouvrage de Susan Campbell intitulé *History of Kitchen Gardening*³. Pour l'évolution historique des jardins potagers, voir *l'Histoire du Jardin Potager* de Florent Quellier⁴,

¹La conservation et la restauration des jardins patrimoniaux sont des processus complexes – et rendus encore plus complexes aujourd'hui par le changement climatique. La [charte de Florence](#) (1982) dont on a récemment célébré le 40^{ème} anniversaire n'étant pas elle-même dépourvue d'ambiguïtés. On pourra également consulter: Goulty, Sheena MacKellar, *Heritage Gardens, care, conservation and management*, Routledge, 1993.

² Selon une expression fréquemment utilisée en science économique

³ Unicorn Publishing, 2015

⁴ Armand Colin, 2012

Les forces destructives de la production

L'apparition continue de nouvelles plantes, de nouvelles techniques horticoles et de nouveaux désirs et appétits chez leurs propriétaires fait évoluer les jardins fruitiers et potagers un peu à la façon des ateliers d'artisans voire même des sites industriels.

Pour qu'un site de production reste à la pointe du possible, il faut que des nouveautés remplacent continuellement et impitoyablement les anciennes solutions⁵. Si cela se fait de manière systématique, il est tout à fait possible que presque aucun vestige du passé ne subsiste dans un jardin fruitier et potager qui a été cultivé pendant des siècles⁶ ! Cela s'appliquant à tout le jardin, végétation, structure, technologies utilisées et artefacts.

Comme c'est le cas pour les sites industriels, le processus de destruction créative inhérent à la fonction de

production peut amener un propriétaire à considérer qu'il vaut mieux abandonner un jardin fruitier et potager ancien et le remplacer par un nouveau jardin mieux adapté aux besoins du moment, construit sur un nouveau site. C'est l'une des raisons pour lesquelles de nombreux

Un jardin potager n'est pas un jardin maraîcher

Les jardins potagers ont une valeur supérieure à la simple valeur de leurs produits tels qu'ils pourraient être achetés sur le marché (1). Pour un propriétaire, un jardin fruitier a très souvent des valeurs immatérielles ou culturelles : plaisir de posséder et de montrer son propre jardin, plaisir de cultiver, de consommer et de montrer ses propres légumes et ses fruits, etc... Aujourd'hui, certains propriétaires ont tendance à oublier que les jardins potagers ne sont pas faits pour vendre et concurrencer les jardins maraîchers. Vendre quelques surplus peut-être une bonne idée, mais s'engager dans une activité de vente professionnelle peut facilement amener un potager à vendre à un prix inférieur à ses coûts (2). Un propriétaire qui souhaite s'engager dans une activité de vente sérieuse doit probablement décider d'abord de transformer, lorsque cela est possible, son jardin en un véritable jardin du secteur concurrentiel (3). Les jardins fruitiers et potagers historiques ont une valeur immatérielle ou culturelle encore plus élevée et se distinguent encore plus des jardins maraîchers.

(1) Le cas du jardin potager de Prangins (Suisse) est un exemple intéressant à cet égard. Le jardin potager a été la première installation construite sur le futur domaine. Il avait pour but de nourrir les ouvriers de la construction en l'absence de toute offre extérieure de fruits et légumes à cet endroit.

(2) Lorsque les coûts ne sont pas correctement évalués, il est facile de ne pas se rendre compte que la vente peut être une activité déficitaire et que, lorsque c'est le cas, plus les ventes sont importantes, plus la perte globale l'est aussi.

(3) Dans de nombreux pays, le maraîchage est une activité difficile et très concurrentielle.

⁵ Même si elle est parfois utilisée, l'idée que l'on peut conserver un jardin fruitier et potager historique par la seule conservation de sa fonction productive est, pour le moins, pleine de contradictions.

⁶ Il en est de même pour les sites industriels en activité : il ne comportent généralement pas d'artefacts du passé et quand c'est le cas, ceux-ci sont clairement séparés du processus industriel actif.

jardins fruitiers et potagers historiques ont été abandonnés⁷ et le colloque a confirmé l'existence de nombreuses opportunités de restaurer des potagers perdus⁸.

Le parallèle avec les sites industriels doit cependant être utilisé avec précaution pour au moins deux raisons :

- Tout d'abord, l'innovation dans les jardins potagers est plus lente et moins destructrice que dans les usines. Parfois même, dans un jardin fruitier et potager, les nouvelles solutions ne remplacent pas complètement les anciennes, et ne font qu'augmenter la diversité des approches disponibles pour résoudre un problème donné.
- Par ailleurs, il est évident que de nombreux propriétaires de jardins historiques qui ont utilisé leur jardin pour produire les fruits et légumes - mais aussi les fleurs et les herbes médicinales - dont ils avaient besoin n'ont jamais complètement accepté la logique de la destruction créatrice et ont décidé, au cours du temps, de préserver quelques joyaux historiques, même si cela a entraîné une augmentation de leurs coûts de production. Comme les goûts et les méthodes de production n'ont cessé d'évoluer au fil du temps, ces jardins se sont souvent progressivement transformés, à l'exception de quelques éléments. C'est, par exemple, le cas du potager du Château de Valmer, un jardin qui date du XVI^e siècle et qui a été cultivé plus ou moins continuellement. La règle de conservation adoptée dans ce jardin est de veiller à préserver les murs et le dessin original des parterres, des allées et du bassin central. Conserver ce dessin original n'est pas un choix facile car il interdit, par exemple, l'utilisation de tracteurs modernes dans le jardin.

Les malheureux détournements d'usage des artefacts historiques

Comme l'explique Susan Campbell dans son ouvrage *History of Kitchen Gardening*, tous les artefacts d'un jardin fruitier et potager productif sont conçus dans un but très précis⁹ : produire des plantes spécifiques avec une technologie spécifique, soutenue par un savoir-faire spécifique, dans un contexte spécifique. Dans la pratique, il existe une grande variété de méthodes de conservation de ces artefacts, qui se situent entre deux extrêmes :

- A l'un des extrêmes, les artefacts historiques sont préservés (ou restaurés) plus ou moins près de leur état d'origine mais sont utilisés à des fins totalement nouvelles : d'anciennes serres deviennent ainsi un restaurant, d'anciens bâtiments deviennent le centre d'accueil

⁷ Lors du colloque, les nouveaux propriétaires d'Ashley Court (Royaume-Uni) ont expliqué que ce n'est qu'après leur achat qu'ils ont découvert dans la propriété un potager abandonné qu'ils sont en train de restaurer. Ce potager n'était mentionné dans aucun document de la propriété.

⁸ Si certains anciens jardins potagers sont simplement abandonnés, d'autres sont (mal) utilisés à des fins diverses, loin de leur fonction initiale : parkings, courts de tennis, piscines, lieux d'élevage de chevaux, etc.

⁹ Cette question est également au cœur de la conservation du patrimoine industriel. Voir la charte de Nizhny Tagil <https://ticcih.org/about/charter/> et les principes de Dublin <https://ticcih.org/about/about-ticcih/dublin-principles/>

des visiteurs, etc. Ces détournements d'usage, surtout s'ils ne sont pas réversibles, correspondent à une restauration plus ou moins malheureuse et souvent mal informée¹⁰.

- A l'autre extrême, les artefacts historiques sont préservés et utilisés dans leur fonction initiale, pour les plantes et la technologie pour lesquelles ils ont été conçus. C'est ce que l'on peut appeler une véritable conservation.

Une première alternative : conservation et restauration sélectives

Recherche de nouveaux objectifs et de nouvelles fonctions

Les présentations du colloque ont montré que la situation générale actuelle est que la plupart des propriétaires pratiquent une conservation qui organise le jardin autour de la coexistence d'un mélange :

- d'artefacts historiques : murs, conception d'ensemble, arbres fruitiers en espalier, etc. et
- d'éléments de production parmi les plus modernes : plantes à la mode, systèmes d'arrosage de haute technologie, équipements et machines modernes, etc.¹¹

Il existe aujourd'hui une immense variété de combinaisons d'ancien et de nouveau et il serait vain d'essayer d'établir quelles sont les combinaisons les plus appropriées¹². On ne peut que reconnaître la beauté et l'excellence horticole d'un certain nombre de ces jardins, même si, en termes de conservation, on ne peut parler que de "**conservation (ou de restauration) sélective**".

Notre sentiment est qu'une conservation sélective peut, en fait, être très bien adaptée à tous les anciens jardins fruitiers et potagers qui ont une valeur historique et culturelle modérée. Comme John Dixon Hunt nous le rappelle à juste titre¹³, nous ne devons pas nous concentrer uniquement sur la conservation. Même dans un jardin cultivé depuis très longtemps, il peut

¹⁰ L'utilisation d'artefacts anciens soulève un problème de conservation évident : dans quelle mesure les changements introduits sont-ils réversibles ?

¹¹ Il est à noter que de nombreux propriétaires de ces jardins qui mélangent l'ancien et le nouveau sont souvent réticents à utiliser toutes ces nouvelles technologies qui sont très visibles.

¹² Il semble pourtant qu'il soit important d'être le plus précis et le plus documenté possible dans la présentation des éléments historiques.

Il semble pourtant qu'il soit important d'être le plus précis et le plus documenté possible dans la présentation des éléments historiques.

¹³Hunt, John Dixon, What is it about gardens that you want to conserve ? *Gardens & Landscapes in Historic Buildings conservation*, John Wiley & Sons, 2014.

être plus intéressant de se concentrer principalement sur la prod l'innovation et d'accepter pleinement la destruction créative à l'exception de la conservation très occasionnelle de quelques artefacts.

Le colloque a montré que le modèle de conservation sélective mêlant l'ancien et le nouveau est également souvent utilisé pour restaurer les jardins fruitiers et potagers historiques. Il a également montré que ce modèle n'est pas nécessairement durable d'un point de vue économique, car il ajoute des coûts à la production de fruits et légumes. C'est probablement la raison pour laquelle de nombreux jardins historiques et fruitiers ont décidé de rechercher des sources de valeur supplémentaires ou nouvelles :

- valeur économique : Dominique Pophin a présenté le potager (lauréat du prix SNHF du meilleur jardin en 2016 et 2021) intégré à l'hôtel de luxe et au restaurant gastronomique du Château Colbert.
- valeur sociale : Serge Conreur et Thierry Hay ont montré comment les fruits et le jardin de l'abbaye de Saint-Georges de Boscherville soutiennent un projet visant à ramener des personnes sans emploi sur le marché du travail.
- valeur culturelle : Stéphane Repas-Mendes a présenté le jardin fruitier et potager du Château de Prangins (Suisse) qui a été transformé en une sorte de musée vivant. qui raconte l'histoire des plantes et du jardinage. Dans ce cas, les revenus proviennent des nombreuses activités organisées pour les visiteurs, et non de la vente de fruits et légumes¹⁴. Même si elle n'est pas encore très répandue, cette approche semble être la plus en harmonie avec la nature spécifique des jardins fruitiers et potagers historiques¹⁵.

Le colloque n'a pas suffisamment approfondi certaines questions :

- Peut-on imaginer d'autres objectifs ou fonctions possibles ?
- Quels sont les facteurs clés de succès de ces nouvelles fonctions ?
- Ces différentes fonctions sont-elles toutes aussi durables d'un point de vue économique ? Probablement pas, mais nous manquons clairement de données sur l'économie des jardins fruitiers et potagers historiques.

¹⁴ Certaines plantes peuvent même monter en graines, ce qui n'est pas l'objectif d'un jardin productif !

¹⁵ Le manque de données économiques est commun à tous les jardins historiques. Voir par exemple : Funsten Cassandra, Borsellino Valeria et Schimmenti Emanuele, A systematic Literature Review of Historic Garden Management and Its Economic Aspects, Sustainability 2020, 12

Une deuxième alternative : la conservation authentique des artefacts de grande valeur historique

Le colloque a montré qu'il existe un réel engouement pour les trésors que l'on peut trouver dans les jardins qui ont une histoire : serres, grottes de conservation, murs et bâtiments, arbres fruitiers formés et que l'intérêt semble particulièrement fort lorsque ces artefacts sont utilisés dans une fonction proche de leur fonction d'origine.

- Sarah Wain a présenté les serres historiques de West Dean qui sont toujours utilisées pour la culture sous serre.
- Nicola Bradley et Alasdair Moore ont décrit comment les ananas sont encore cultivés sous verre comme ils l'étaient au 19e siècle dans les jardins perdus de Heligan.
- Ghislain d'Ursel a présenté les grottes de conservation du Château de Hex, en Belgique, où les légumes sont toujours conservés dans des grottes de conservation, comme c'était le cas dans le passé¹⁶.
- L'utilisation d'arbres fruitiers formés a été présentée par Herman Van Den Bosche et Marcel Vossen - Gaasbeek en Belgique - et par Jim Arbury et Gerry Edwards - RHS - Royaume-Uni.

Ces présentations ont montré :

- Qu'il est en effet possible de conserver des artefacts anciens dans leur état d'origine. A Heligan, on cultive encore des ananas sous serres, comme cela se faisait avec succès aux 18e et 19e siècles. Il s'agit évidemment d'un défi : cela demande beaucoup de travail, les conditions de travail ne sont pas faciles et cela nécessite le soutien de tout un écosystème qui n'existe plus (par exemple, il est très difficile aujourd'hui de trouver du fumier de cheval de la qualité requise).
- que la conservation de ces artefacts passe par la conservation de savoir-faire anciens. Dans certains cas, la conservation - et le développement des savoir-faire anciens - peut même devenir plus importante que l'entretien du jardin lui-même : c'est le cas à Gaasbeek, qui est devenu le centre le plus important d'Europe pour la conservation de l'art de l'espalier.
- Qu'une fois conservés, certains savoir-faire horticoles anciens ne doivent pas rester limités aux jardins potagers et fruitiers historiques. Ils peuvent également être utilisés dans d'autres jardins ainsi que dans d'autres lieux : jardins privés, jardins collectifs, agroforesterie, paysages comestibles urbains, etc.¹⁷ Voir : <https://artdelespalier.org/>

¹⁶ Il est intéressant de noter que, bien que le jardin soit utilisé pour produire des fruits et des légumes pour la famille du propriétaire, ces caves ne sont pas adaptées à la conservation de tous les produits du jardin : Le Château de Hex utilise également des méthodes de réfrigération modernes. Une solution coûteuse à la contradiction entre utilisation et conservation.

¹⁷ C'est pourquoi un mouvement a été lancé en France pour demander que l'art de l'espalier soit inscrit sur la liste du patrimoine culturel immatériel de l'Unesco. Un des moyens de conserver ce savoir-faire ancestral.

Conserver les artefacts historiques dans leur utilisation d'origine implique que :

- Les efforts de conservation doivent se fonder sur une recherche interdisciplinaire vaste et approfondie, car il est nécessaire d'acquérir une compréhension pratique des nombreuses dimensions de notre histoire : quelles étaient les techniques horticoles utilisées pour produire des aliments à l'époque ? Quelles étaient les connaissances ou le savoir-faire qui soutenaient ces technologies ? Quelles techniques de construction et d'irrigation, quels équipements et outils étaient utilisés ? Quel était le travail et la vie des jardiniers et des chefs jardiniers ? Comment étaient-ils éduqués¹⁸ ? Quelles plantes étaient cultivées ? Quels étaient les aliments consommés ? Quelles étaient les habitudes alimentaires ? Quelle était l'interaction des hommes avec les plantes ? Avec la nature et l'environnement ? Quel était le contexte sociétal général¹⁹, etc.
- La fonction culturelle des jardins fruitiers et potagers historiques l'emporte alors sur leur fonction de production. Même s'ils continuent de produire, ces jardins sont en quelque sorte "figés dans le temps" et produisent comme ils produisaient dans le passé, et non plus pour répondre à des besoins en constante évolution
Les jardins fruitiers et potagers historiques deviennent alors des lieux uniques pour raconter aux visiteurs les nombreuses dimensions de l'histoire.

Lorsqu'ils sont véritablement conservés, les artefacts des jardins fruitiers et potagers historiques deviennent des objets culturels destinés à conserver et à expliquer notre patrimoine horticole - et autre. Contrairement à ce qui se passe dans les sites du patrimoine industriel, les artefacts des jardins fruitiers et potagers peuvent continuer à produire. Ils peuvent produire des plantes historiques basées sur des technologies et des savoir-faire anciens et les visiteurs peuvent voir - et même goûter - les fruits et légumes produits. Il faut également garder à l'esprit que les plantes, les technologies, les savoir-faire et les goûts des consommateurs ont évolué relativement lentement. Par conséquent, "figer dans le passé" un artefact signifie généralement le figer dans une période qui peut être mesurée en années, voire en décennies. Au cours de cette période, différentes solutions de culture ont généralement été expérimentées et peuvent encore être montrées aujourd'hui : les jardins fruitiers et potagers historiques peuvent être des musées extrêmement vivants !

¹⁸ Certains jardins fruitiers et potagers ont fait partie d'écoles d'horticulture. C'est le cas du Potager du Roi qui a été recréé en tant qu'école d'horticulture au 19^{ème} siècle.

¹⁹ Comme ils reflètent l'utilisation de nouveaux matériaux, par exemple le verre ou le fer, les jardins fruitiers et potagers historiques nous renseignent également sur l'histoire de l'artisanat et de l'industrie.

Conservation authentique de la totalité des jardins fruitiers et potagers historiques de grande valeur

Une véritable conservation (restauration) appliquée à la totalité d'un jardin fruitier et potager historique est probablement la solution à recommander pour tous les sites ayant une grande valeur historique. Cependant, il s'agit probablement d'un extrême qu'il est très difficile, voire impossible, d'atteindre complètement. Malgré leurs murs, les jardins fruitiers et potagers d'autrefois n'étaient pas isolés mais faisaient partie d'un écosystème complet qui a disparu : il est impossible de retrouver tous les fournisseurs utilisés autrefois et, à juste titre, aucun jardinier n'accepterait de travailler comme dans les siècles passés ! La véritable conservation sera toujours le résultat de choix et de compromis. Au cours du colloque, nous avons assisté à des présentations de jardins qui offrent des solutions sensiblement différentes pour une conservation authentique : Heligan (Royaume-Uni), Château de Prangins (Suisse) et Château de Villandry (France).

La restauration authentique des jardins fruitiers et potagers historiques de grande valeur devenant encore plus difficile lorsque le jardin a plus d'une période de très grande valeur historique.

Les nombreux acteurs impliqués

Propriétaires, gestionnaires, chefs de jardin et jardiniers

Lors du colloque, plusieurs propriétaires et jardiniers ont fait des présentations. Parmi les participants, on comptait également de nombreux propriétaires et jardiniers.

Les jardins fruitiers et potagers historiques exigent un degré d'excellence horticole qui ne peut être atteint que par une équipe de jardiniers compétents, bien dirigés et disposant à la fois des ressources et de la marge de manœuvre nécessaires. Plusieurs intervenants ont donné aux participants l'occasion de discuter des fonctions des jardiniers et de leur formation ; Elinor Davies, RHS (Angleterre), Kelly Fowler et Gemma Sturges, Audley End (Angleterre) ; et Willem Zieleman, Het Loo (Pays-Bas).

Le rôle du propriétaire est essentiel à la bonne conservation d'un jardin fruitier et potager historique. Le rôle et la responsabilité uniques du propriétaire ont été au centre des présentations du colloque :

- Jacques Soignon a présenté l'histoire de Nantes 120 ans de jardins potagers à Nantes : du jardin tropical du Grand Blottereau aux récents paysages nourriciers. De la ville aux cent jardins à la ville dans un jardin.

- Les participants au colloque ont pu discuter avec Henri Carvalho, propriétaire de Villandry, du rôle et de la responsabilité du propriétaire privé pour produire et persévérer dans la mise en œuvre d'une vision à long terme.
- Avec Olivier de Lorgeril, La Bourbansais et la Demeure Historique, ils ont également pu réfléchir aux modèles économiques qui permettent à un propriétaire de rendre son jardin véritablement transmissible aux générations futures.
- Enfin, Miranda Rock, présidente de Burghley House, a présenté le plan de gestion à long terme pour la restauration de leur potager historique : comment allier conservation, excellence horticole et réussite économique ?

Les jardiniers et les chefs jardiniers jouent également un rôle essentiel dans la création et l'entretien de tout jardin, et il en va évidemment de même pour les jardins fruitiers et potagers historiques. Il faut savoir que ces jardins requièrent des compétences à la fois approfondies et étendues :

- La production de fruits et de légumes repose sur un savoir-faire souvent sophistiqué (surtout pour les fruits).
- Les jardins fruitiers et potagers historiques ne se limitent pas à la production de fruits et légumes en plein air. Ils comprennent souvent des cultures sous serre ainsi que des cultures de fleurs et de plantes ornementales. Les jardiniers des potagers doivent maîtriser de nombreuses branches de l'horticulture.
- Enfin, les jardiniers et les chefs jardiniers doivent avoir une connaissance approfondie du passé.

Plusieurs sessions du colloque ont été consacrées aux jardiniers, aux chefs jardiniers et au processus de transmission du savoir-faire. Il s'agit sans aucun doute d'un domaine qui mérite une attention particulière !

Historiens des jardins, archéologues des jardins et architectes paysagistes

La complexité de la dimension historique des jardins fruitiers et potagers historiques requiert des compétences si larges que la meilleure solution peut être de faire appel à des équipes d'historiens ayant des domaines d'expertise complémentaires. De plus, lorsque l'on essaie de comprendre le fonctionnement et la valeur historique d'un ancien jardin fruitier et potager, des équipes pluridisciplinaires impliquant des historiens, des archéologues des jardins, des experts en horticulture, des ingénieurs, des jardiniers, etc. sont probablement nécessaires.

Une question qui doit probablement être approfondie est celle des rôles respectifs des historiens, des horticulteurs et des jardiniers, d'une part, et des paysagistes, d'autre part. Si le rôle des historiens et des jardiniers est essentiel pour que le jardin, ou des parties de celui-ci, fonctionne à nouveau comme il l'a fait jusqu'à présent, il est important de se demander si le rôle des historiens et des jardiniers est suffisant.

Une question qui mériterait d'être approfondie est celle du rôle respectif des historiens et spécialistes de l'horticulture d'une part des paysagistes de l'autre part. Si le rôle des historiens

et des responsables de l'horticulture est d'aider à comprendre le fonctionnement des potagers du passé, quelle peut être la valeur ajoutées des paysagistes ? En même temps, à certaines époques, et notamment au XIX^{ème} siècle, l'art du paysage faisait partie intégrante de l'horticulture ! A Chambord, Thea Dengerink et Nathalie de Harlez ont animé un atelier consacré à ces questions.

Le fil rouge : la recherche de l'excellence, y compris économique

L'excellence culturelle, l'excellence horticole, l'excellence de la conservation et l'excellence économique ont été des thèmes récurrents du colloque et ont été particulièrement présents dans les présentations de Jim Buckland, West Dean (Angleterre) ; Chris et Karen Cronin, the Walled Gardens at Croome Court (Angleterre) et de Didier Moray, Mariemont (Belgique). Une dimension essentielle pour atteindre l'excellence dans un jardin fruitier et potager historique étant le respect du rôle essentiel des jardiniers.

Au cours du colloque, au moins trois présentations ont montré que les jardins fruitiers et potagers historiques peuvent être un succès économique. Henri Carvallo a présenté le modèle économique très réussi de Villandry. Olivier de Lorgeril - La Bourbansais et la Demeure Historique - a expliqué comment les propriétaires peuvent mettre en œuvre des modèles économiques audacieux. Enfin, Miranda Rock a présenté l'approche de Burghley House pour construire la réussite économique de son futur potager.

L'excellence (et notamment économique) est une dimension de la conservation qui mériterait d'être approfondie.

Les jardins fruitiers et potagers historiques peuvent aider à résoudre des défis d'aujourd'hui.

Plusieurs présentations du colloque ont montré l'impact potentiel des jardins fruitiers et potagers historiques en dehors de leurs murs :

- Jacques Soignon, du CVVS et de Nantes, a décrit l'évolution du potager historique du Grand Blottereau vers les paysages nourriciers de la ville de Nantes : <https://secureservercdn.net/160.153.137.128/o1n.fa2.myftpupload.com/wp-content/uploads/2022/04/E6-Nantes-slides.pdf>
- Jim Arbury, Alexandra et Olivier Debaisieux, Gerry Edwards, Herman Van den Bossche et Marcel Vossen nous ont aidés à mieux comprendre l'art de l'espalier.

Il est clair que les pratiques horticoles du passé n'ont pas toutes la même valeur. Certaines n'ont qu'une valeur historique/culturelle : certains fruits et légumes du 18^{ème} siècle ont une saveur très médiocre, certaines pratiques horticoles et techniques du passé étaient nuisibles à l'environnement et à la santé humaine, etc.

Mais d'autre part, il existe des savoir-faire traditionnels qui ont passé l'épreuve du temps et qui sont non seulement valables aujourd'hui, mais souvent indispensables pour contribuer à la création d'une agriculture plus durable : c'est le cas de l'art/savoir-faire des arbres fruitiers formés en espalier, qui sont très utiles pour planter des arbres dans l'environnement contraignant des villes. Les savoir-faire horticoles et techniques anciens n'ont jamais été figés, ils ont été continuellement améliorés par une multitude de petites inventions mises en œuvre par des générations successives de jardiniers. Si certaines inventions anciennes ont été remplacées par de nouvelles, certaines existent encore aujourd'hui. Le rôle unique des jardins fruitiers et potagers historiques est de :

- conserver la diversité de tous les savoir-faire horticoles et techniques que nous avons hérités de l'accumulation des inventions des jardiniers au cours des siècles.
- promouvoir auprès de nouveaux utilisateurs potentiels et les aider à comprendre comment il peut contribuer à relever les défis environnementaux, sociaux et économiques d'aujourd'hui.
- travailler avec ces nouveaux utilisateurs pour que ces savoir-faire horticoles et techniques continuent de se développer.

2- Quelques propositions de choses à faire et à ne pas faire pour la conservation des jardins fruitiers et potagers

(telles qu'elles sont ressorties des discussions du colloque)

L'évaluation de la valeur historique

1. Donnez tout le temps nécessaire à cette étape lors de la restauration d'un jardin. Essayez de considérer l'évaluation de la valeur comme un projet important en soi. L'évaluation de la valeur ne guidera pas seulement la restauration, mais permettra également d'orienter la vie future du projet. Impliquez autant de personnes que possible dans le projet d'évaluation de la valeur.
2. Ne pensez pas qu'il suffit de trouver une carte historique. Les cartes historiques (telles que les cartes de l'Ordnance Survey au Royaume-Uni ou les cartes de Cassini en France) constituent une première étape, mais vous devez aller au-delà et développer une compréhension suffisamment complète de la manière dont votre jardin fonctionnait dans le passé. Une fois encore, un jardin fruitier et potager est un peu comme une usine : vous devez comprendre la logique fonctionnelle qui sous-tend son organisation. Cela nécessite la compréhension des savoirs et des savoir-faire horticoles anciens, ainsi que du travail des jardiniers. Rassemblez autant de références que possible sur la vie passée de votre jardin. Recherchez des documents dans les bibliothèques, les services d'archives et les musées. Journaux intimes, lettres, carnets de notes, articles de magazines et de journaux, catalogues de fruits et légumes, catalogues de bâtiments horticoles, publicités, livres sur les voyages, sur le jardinage, comptes de succession, plans, dessins et peintures sont autant de sources d'informations potentielles. Mieux encore, recherchez les souvenirs des anciens jardiniers qui ont travaillé dans votre jardin.
3. Évitez de vous concentrer uniquement sur votre jardin. Essayez plutôt de voir que les jardins fruitiers et potagers historiques faisaient généralement partie d'un réseau de jardins similaires, de jardiniers, de sociétés horticoles, etc. La compréhension de ces écosystèmes est essentielle pour comprendre la valeur de votre jardin. Trouvez des listes de prix horticoles dans les sociétés horticoles locales.
4. Évitez la mode du "local". À de nombreuses époques, le jardinage a été une activité caractérisée par de riches échanges entre jardiniers du monde entier. N'oubliez pas cette dimension lorsque vous évaluez la valeur de votre jardin. De nombreuses plantes ou formes d'arbres fruitiers portent le nom du pépiniériste ou du jardinier, ou du lieu d'où elles proviennent. Par exemple, la pomme Blenheim Orange, la fraise Myatt's Pine, le raisin Cannon Hall, la palmette Legendre, la palmette Verrier, etc.

5. Ne vous concentrez pas uniquement sur la période à laquelle votre jardin a été créé. Acceptez le fait que de nombreux jardins fruitiers et potagers historiques ont changé depuis leur création. Certains ont évolué progressivement, d'autres ont été recréés périodiquement. Lors de l'évaluation de la valeur d'un jardin, cette évolution doit être soigneusement étudiée.
6. Lors de l'étude de l'histoire du lieu et de la recherche, il convient de se poser des questions telles que celles-ci : quels sont les points forts du jardin ? Qu'est ce qui était là avant que le jardin soit construit? Examinez les moments importants de l'histoire et réfléchissez à l'endroit et aux raisons des échecs passés.
7. Examinez l'histoire des anciens propriétaires : s'agissait-il toujours de leur résidence principale ? Quelles étaient leurs professions ? Médecins ? Soldats ? Écrivains ? Hommes politiques ? Industriels ? Inventeurs ? Nouveaux riches ? Ont-ils connus des périodes difficiles ? des périodes de grande abondance ? Ont-ils participé à des échanges de plantes à travers le monde ? Que s'est-t-il passé lorsque le pays a été en guerre ? Quand il a traversé des crises économiques ? Etc.
8. Enfin, ne vous précipitez pas sur des conclusions trop simples : quelle que soit la période passée, il n'y avait pas une seule façon d'organiser un jardin fruitier et potager - et de nombreux jardiniers étaient désireux d'essayer différentes approches... Vous devez en fait essayer de cerner la vision et la personnalité de ceux qui ont créé le jardin !

L'approche de la conservation

1. Ne partez pas du principe que, puisqu'un jardin fruitier et potager historique est un lieu de production, il suffit de le maintenir en tant que tel pour le conserver. Il faut plutôt reconnaître que la décision de conserver un jardin fruitier et potager historique est un peu comme la décision de conserver un élément du patrimoine industriel. Pour permettre la conservation historique des types et méthodes de production de fruits et légumes dans un jardin de très grande valeur historique et culturelle, il faut que ce jardin soit en quelque sorte figé à une certaine période de l'histoire. Dans les jardins plus vastes, plusieurs périodes historiques peuvent être représentées.
2. Essayez d'oublier l'idée qu'il s'agit simplement d'un endroit où l'on produit les aliments d'aujourd'hui avec les méthodes d'aujourd'hui pour les gens d'aujourd'hui. Essayez plutôt d'accepter que tout dépend de l'importance de la valeur historique et culturelle du site. Si cette valeur est faible, il peut être judicieux de donner la priorité à la production alimentaire ; si la valeur historique et culturelle est grande, alors la conservation de cette valeur devient prioritaire et la production alimentaire devient une fonction d'appui
3. Évitez de croire que la grande popularité des potagers facilite la conservation des jardins fruitiers et potagers historiques. Essayez plutôt de considérer que c'est à la fois vrai et faux. Si la popularité de ce type de jardins attire les gens, il est important de les aider à

comprendre qu'un jardin fruitier et potager historique - surtout s'il a une grande valeur historique - n'est pas un potager ordinaire. Soyez conscient du risque que le succès commercial risque de changer la nature du jardin.

4. Essayez de ne pas limiter la conservation à quelques artefacts, au dessin du jardin, etc. Essayez plutôt de reconnaître qu'un potager est un système holistique de production alimentaire, un système basé sur la vision, les connaissances et le savoir-faire d'un propriétaire et d'un jardinier en chef dans un contexte historique spécifique avec des plantes spécifiques; il peut également refléter les notions de beauté de ces mêmes personnes. Idéalement, c'est tout cela qu'il faut préserver.
5. Évitez de conserver des artefacts sans avoir l'intention de les utiliser dans leur but initial. Essayez plutôt de voir que la plupart des objets d'un jardin fruitier et d'un potager ont été créés pour remplir un but ou une fonction spécifique de production. La conservation exige de maintenir en service les serres, les caves à légumes, les fruiteries, etc. Cela doit inclure la reconnaissance totale des différentes utilisations des serres (serres à pêchers, à vignes, à orchidées, etc.), des châssis ainsi que des systèmes de protection de fruits sur les murs, des différentes remises et salles de travail des jardiniers, etc.
6. Évitez l'introduction systématique de nouvelles technologies. Essayez plutôt, avant d'introduire une nouvelle technologie, de s'assurer qu'elle n'altère pas le système qu'elle est censée conserver.
7. Ne vous laissez pas décourager par toutes les contraintes créées par la conservation. Reconnaissez que tous les jardins fruitiers et potagers qui ont une histoire ne méritent pas tous d'être entièrement préservés, que la conservation parfaite est de toute façon impossible. Considérez également que les actions innovantes – surtout si elles sont réversibles - font probablement partie de la conservation dans la vie réelle.

Et aussi, comme pour tous les jardins historiques :

1. Rédigez une déclaration d'importance
2. Élaborez un plan de gestion et de conservation.
3. Ne vous contentez pas de quelques restaurations périodiques majeures. Essayez plutôt de mettre en œuvre un plan d'entretien préventif continu.
4. Ne limitez pas la conservation aux ressources dont vous disposez. Reliez la conservation à l'importance de la valeur culturelle du site. Il est de la responsabilité du propriétaire de trouver les ressources nécessaires.
5. Évitez d'agir au cas par cas. Essayez plutôt d'envisager de travailler avec un plan systématique à long terme (aussi longtemps que l'exigent le type de plantes et les méthodes de culture). Ce plan doit être basé sur la valeur culturelle du site et exprimer clairement le but du projet de conservation.
6. Évitez de croire que la conservation est facile. Réalisez que la conservation peut impliquer des décisions difficiles qui doivent être guidées par une approche systématique. Favorisez l'émergence d'une voix forte en faveur de la conservation à l'intérieur et à l'extérieur de votre organisation.

7. Lorsque vous êtes confronté à un jardin en mauvais état, évitez de "repartir de zéro". Essayez plutôt d'envisager de conserver d'abord ce qui existe encore.
8. Dans un jardin à l'histoire longue et riche, ne donnez pas nécessairement la priorité à une période spécifique. Lors de la prise de décision concernant la restauration, il faut s'assurer que les informations nécessaires sont disponibles.

Comprendre le fonctionnement des artefacts anciens

1. Effectuez des recherches détaillées sur le site - personnes, bâtiments, installations, évolution du site (science, technologie, périodes de guerre et de paix, etc.)
2. Attention aux changements - climat, développement, remplacement et réparation des structures et des plantes Attention aux matériaux modernes et/ou aux conceptions modernes. Comment restaurer une serre en bois ? Avec du métal ? Probablement acceptable si l'on conserve sa conception et ses proportions d'origine. Idem pour une serre en fer qui peut être restaurée en aluminium thermolaqué, plus coûteux à l'investissement, moins coûteux à l'entretien et plus durable dans le temps.
3. Décidez de l'utilisation des bâtiments existants (caves, serres, orangeries, remises) Est-ce une bonne idée de rétablir des cultures qui leur redonnent un usage ? Ou est-il préférable de les maintenir en leur donnant une nouvelle fonction, telle que boutique, salon de thé, salle d'exposition ? Il semble préférable de toujours utiliser les bâtiments existants pour leur fonction d'origine, mais il est peut s'avérer nécessaire, dans de trop nombreux cas, de les transformer en toilettes, boutiques, cafés ou billetteries. Cela doit se faire avec le plus de sensibilité possible.
4. Conservez les mêmes volumes et les mêmes types de matériaux pour les murs et les structures associées.
5. Ne pas asphalté, paver ou graver les allées des jardins potagers qui doivent être en terre battue .
6. Résolvez le problème des allées gazonnées et comprenez la différence climatique entre le nord et le sud de l'Europe.
7. N'introduisez pas de changements significatifs qui ruinent le « genius loci », et évitez de compromettre les raisons pour lesquelles le lieu est reconnu.

La réflexion sur de nouvelles finalités/fonctions

Respecter le genius loci tel que défini par Alexander Pope. L'aménagement paysager doit être conçu en tenant compte du lieu.

1. Hors les murs: même si le jardin est à l'intérieur de ses murs, il est important de veiller à ce que le paysage environnant soit par ailleurs protégé, au moins le moins endommagé possible, car il contribue à l'impression générale (exemple lorsqu'on arrive, parkings, etc.). Les murs. Conserver les mêmes volumes et les mêmes matériaux. A l'intérieur des murs. Difficile à décrire car il ne s'agit pas seulement de faits mais surtout d'une impression ressentie, d'une ambiance générale ? Le jardin doit garder son âme. Il doit y avoir des légumes et des fruits ! En tout cas, la plupart du temps. Et des fleurs et des herbes selon le style du jardin.
2. Faites attention à la signalisation, aux panneaux et avis d'information - réduisez-les au minimum. S'il y a des plates-bandes ornementales à l'extérieur des murs, faites en sorte qu'elles soient aussi belles que les plates-bandes situées à l'intérieur des murs. Ne laissez pas les brise-vent à l'extérieur des murs devenir trop hauts ou trop proches des murs.
3. Lorsque vous associez le jardin à un restaurant, définissez de façon suffisamment précise les relations entre le jardin et la cuisine. Qu'est-ce qui peut être cultivé pour servir le restaurant/qu'est-ce qui devra être acheté à l'extérieur ? S'ils existent sur le domaine, envisagez l'utilisation de champs pour cultiver des légumes tels que les pommes de terre, les choux et les oignons qui sont très utilisés dans le restaurant.
4. Lorsque vous adoptez une fonction culturelle (montrant par exemple des périodes de l'histoire de l'horticulture ou de l'histoire des relations entre les hommes et les plantes), assurez-vous de bien comprendre tout ce qui est nécessaire pour réussir cette nouvelle fonction. C'est particulièrement important pour les éléments délicats tels que les murs, les serres et les châssis, qui requièrent une compétence spécifique.
5. Lorsque vous ajoutez de nouvelles fonctions, essayez également d'arrêter certaines anciennes activités afin d'éviter une trop grande complexité et des coûts trop élevés.
6. Ne pas suivre servilement la mode du moment. Actuellement, tous les bâtiments sont facilement revêtus de bois pour "faire naturel" et sont donc identiques partout... Tout aussi inacceptables sont les "gestes architecturaux" d'un architecte qui se contente de grands discours pour expliquer la prétendue intégration d'un bâtiment inadapté dans son environnement.
7. Envisager un concours et demander l'avis des (futurs) visiteurs ? Envisager des événements de collecte de fonds pour financer des restaurations spéciales telles que des serres ou des bassins.

8. Pensez également à : L'éducation - enfants, écoles, jardinage thérapeutique, biodiversité - flore et faune. À éviter : D'être trop ambitieux. Éviter de gérer le jardin "à distance" sans savoir ce dont le jardin et les jardiniers ont besoin pour réaliser ce qu'on leur demande de faire. Éviter le manque de personnel ou d'installations pour le projet proposé
9. Évitez de transformer un jardin potager en jardin familial, c'est-à-dire de le diviser en portions égales pour les propriétaires individuels. Il en résulte une utilisation hétéroclite des matériaux, avec des cabanons, des poubelles et des tuyaux d'arrosage en plastique criards, une perte totale de l'intégrité originale du jardin et l'absence de toute personne (comme un jardinier en chef) chargée de veiller à sa bonne utilisation.

Propriétaires, gestionnaires, chefs jardiniers, jardiniers et bénévoles.

1. Evitez les fausses économies de main d'œuvre. Acceptez que le jardinage fruitier et potager nécessite de réelles compétences de jardinage. Et que la conservation d'un jardin fruitier et potager historique nécessite une expertise encore plus profonde et plus large. Un excellent propriétaire doit prendre en compte cette dimension de la conservation. Veiller à ce que les jardiniers disposent de toilettes et de salles de travail adéquats.
2. Employez une personne (jardinier en chef) ayant de l'expérience et des connaissances, ainsi qu'un intérêt marqué pour le lieu lui-même. Si le propriétaire/gestionnaire est un jardinier compétent et expérimenté, il peut former lui-même ses jardiniers. Dans le cas contraire, il doit faire appel à un chef jardinier (ou à un jardinier unique) déjà compétent.
3. Recrutez des jardiniers avec une formation, ou au moins une forte sensibilité, aux monuments historiques. Ceci est d'une importance primordiale. Reconnaissez la difficulté de former des jardiniers à la gestion de sites historiques et la nécessité de s'adapter aux bouleversements climatiques. Reconnaissez le rôle des jardiniers dans la transmission des connaissances, encouragez le maintien des pratiques techniques et culturelles menacées, etc.
4. Ne confiez pas le potager, le verger à des jardiniers qui n'ont pas une formation suffisante ou qui ne sont pas sensibles aux spécificités d'un potager historique.
5. Permettez aux jardiniers de s'appropriier les lieux. Dans tous les cas, les jardiniers doivent être formés tout au long de leur vie (formation, rencontres, échanges, accueil de stagiaires). Ne changez pas trop souvent de jardinier. La connaissance d'un jardin et donc les compétences de le gérer s'acquièrent avec le temps. N'oubliez pas qu'autrefois, des générations de jardiniers d'une même famille se succédaient dans le même jardin.
6. Encouragez les bénévoles, mais assurez-vous qu'ils sont bien guidés et qu'ils comprennent bien ce qu'ils font et pourquoi ils le font. Assurez-vous qu'ils sont satisfaits des tâches qui

leur sont confiées. Pourquoi les bénévoles sont-ils très peu utilisés en France dans les jardins en général et dans les potagers en particulier ? Encouragez les bénévoles à expliquer ce qu'ils font lorsque les visiteurs le leur demandent. Réfléchissez à la manière dont les bénévoles sont gérés en Irlande, aux Pays-Bas, en Allemagne, etc. Différentes organisations et jardins privés ou gérés par des organisations caritatives/communautaires disposent de différents systèmes de gestion des bénévoles.

Les responsabilités uniques du propriétaire

1. Évitez de croire que votre jardin est une île. Essayez plutôt de réaliser que la santé à long terme des jardins potagers historiques dépend de la santé de plusieurs écosystèmes : la profession des jardiniers fruitiers et potagers, la conservation du savoir-faire horticole, l'industrie touristique des jardins, etc. Surveillez/ impliquez-vous dans ces écosystèmes
2. Ne pensez pas que la vocation de votre jardin est une évidence et qu'elle ne demande que peu d'attention. Essayez plutôt de voir que vous êtes le gardien de la finalité du jardin et que cela signifie que vous devez vous assurer que tout ce qui est fait dans le jardin s'inscrit dans le cadre de sa finalité... et que cette finalité reste pertinente.
3. Apprenez à connaître intimement l'endroit avant de changer quoi que ce soit - les endroits les plus chauds, les plus venteux, les plus ensoleillés, les plus ombragés et les plus froids, les changements dans les conditions du sol, les endroits secs, les endroits humides, le tracé des anciens chemins et parterres, les anciens systèmes d'arrosage, etc.
4. Évitez de penser que le savoir-faire horticole et culturel nécessaire à la conservation d'un jardin fruitier et potager historique est une simple question opérationnelle.
5. Reconnaissez que la plupart des caractéristiques des jardins fruitiers et potagers historiques ont été créées pour remplir une fonction bien définie et correspondent à des connaissances et à un savoir-faire spécifiques. Efforcez-vous de promouvoir en permanence la conviction que la conservation des jardins fruitiers et potagers historiques va au-delà de la préservation des artefacts et qu'il s'agit avant tout de préserver les connaissances et le savoir-faire.
6. Évitez l'idée qu'il est facile de recruter des jardiniers. Essayez plutôt de comprendre que les propriétaires de jardins fruitiers et potagers historiques ont une responsabilité unique envers eux-mêmes et envers la société dans son ensemble pour promouvoir et développer la profession de jardinier fruitier et potager.
7. Évitez de penser que votre propriété est acquise. Essayez plutôt de vérifier en permanence que vous êtes le meilleur propriétaire possible. S'il apparaît que ce n'est pas le cas, ayez le courage de transmettre la propriété au meilleur propriétaire possible.

L'excellence

Excellence en horticulture

1. La connaissance des cultures maraîchères et de l'arboriculture fruitière est essentielle. Faites le point sur les différents enseignements qui existent en Europe, selon les pays. Le jardin pédagogique de Dumfries House en Ecosse est un bon exemple.
2. Parallèlement, nous avons besoin de "jardiniers du patrimoine" capables de saisir les spécificités d'un jardin historique. La formation des jardiniers devrait être une pratique nationale dans les écoles et les collèges. Ne croyez pas que vous pouvez utiliser uniquement des bénévoles
3. Évitez les personnes qui s'intéressent à leurs propres idées/agenda plutôt qu'à l'avenir à long terme.
4. Offrez des salaires équitables
5. Soyez créatifs - fixez des objectifs, mais laissez le jardin évoluer en fonction des temps et de l'économie.
6. Comprenez les engagements en termes de coûts et de temps.
7. D'après Jim Buckland : Le dictionnaire Oxford définit l'excellence comme "la qualité d'être exceptionnel ou extrêmement bon" ; la racine du mot excellence se trouve dans le verbe latin excellere - "surpasser". Les synonymes d'excellence sont la distinction, la qualité, la compétence, la maîtrise ou l'expertise - autant de qualités auxquelles les jardiniers peuvent et doivent aspirer.

Visiteurs

1. Investissez dans la compréhension de vos visiteurs. Les activités doivent être adaptées à leurs besoins
2. Les enfants sont un public à part entière. Suscitez leur intérêt par des expositions, des cours de jardinage, des récoltes Les enfants aiment les concours d'épouvantails, les petits pois, les fraises et les framboises crues. Attention aux aires de jeux pour enfants (évitez les couleurs criardes, les matériaux contemporains. mettez l'aire de jeux en dehors des murs du jardin, s'il vous plaît !)
3. Le potager doit répondre aux attentes du public mais aussi garder son "âme". Comment bien accueillir le public sans mettre en péril l'espace ?

4. Pratiquez l'art de recevoir, d'accueillir
5. Il est bon d'offrir une diversité d'événements et une richesse de programmation pour les visiteurs. Les animations doivent être imaginatives mais pas trop compliquées. Essayer de donner des clés aux gens pour les aider à comprendre le monde végétal qui nous entoure. Planifiez les visites autour de différents thèmes tels que la formation des arbres fruitiers, les méthodes de plantation et de taille, la lutte contre les maladies et les ravageurs. Lorsqu'un événement est très réussi, ne le laissez pas vous distraire de la gestion du reste du jardin. L'étiquetage des plantes est important, avec des notes spéciales pour les légumes les moins courants. Soignez la publicité et la communication du jardin. Veiller à la propreté et à l'entretien du jardin. Gérez et/ou contrôlez le nombre de visiteurs : évitez d'en avoir trop. Décidez de l'ouverture au public - à des heures précises ou de manière saisonnière.
6. Assurez le bon accès au public : salle d'accueil, billetterie, parking pour les visiteurs, équipements, boutique, accès pour les personnes handicapées.
7. Ne créez pas d'événements sans rapport avec le site ou ses possibilités. Ce patrimoine est fragile et n'est pas conçu pour être piétiné par un grand nombre de visiteurs.
8. N'organisez pas d'animations correspondant à des opérations financièrement périlleuses ou pouvant nuire à l'image de marque du jardin.

Modèle économique

1. Évitez de penser que le fait de rentrer dans ses frais pour l'exploitation du jardin est un objectif suffisant. Essayez plutôt de vous rappeler que le défi consiste à transmettre un jardin en bonne santé aux générations suivantes. Veillez toujours à ce que votre projet génère suffisamment de ressources pour l'entretien périodique nécessaire au maintien du jardin en bonne santé.
2. Ne commencez pas à planifier à partir des ressources financières dont vous disposez. Partez plutôt d'une vision, estimez les revenus qu'elle peut générer et les coûts qui seront nécessaires pour générer ces revenus... Si la rentabilité n'est pas suffisante, revenez à la vision !
3. Les jardins fruitiers et potagers historiques font partie de l'industrie du tourisme, comparez avec les plus performants dans cette industrie et apprenez d'eux.
4. Ne sous-estimez pas les risques. Essayez plutôt de mettre en place une approche systématique pour comprendre les risques (intempéries, changement climatique, changements de goût des publics, pénurie de main-d'œuvre qualifiée, etc.