

.....
Institut Claude-Nicolas Ledoux

Actes du colloque « Y a-t-il une architecture industrielle contemporaine ? »

.....
*Tenu à la Saline royale d'Arc-et-Senans, les
6 et 7 mai 1999*

4/5



Image d'entreprise et rentabilité

Par Pierre Mardaga, président des éditions Mardaga

Ce dont je vais vous parler ou vous montrer aujourd'hui est beaucoup moins imposant, beaucoup moins grand que tout ce qui nous a été présenté aujourd'hui comme projets.

J'avais jusqu'à il n'y a pas longtemps deux activités : une activité d'imprimeur pour avoir, en 1960, racheté une imprimerie à Liège, qui occupait à l'époque 20 à 25 personnes et qui était essentiellement axée sur la typographie, et par la maison d'édition que j'ai créée quelques années après, en 1964.

L'imprimerie était installée au centre-ville dans des bâtiments anciens XIX^e qui, à l'époque, représentaient à peu près 1000 m² dans des bâtiments vieillots et qui avaient été au cours des années - cette imprimerie datait des années 1920 - agrandis en rachetant les jardins des voisins et les maisons voisines. Dans les années 70-75, la maison d'édition avait déjà publié à l'époque 300 titres - aujourd'hui, le catalogue général fait plus de 1500 titres dont plus de 450 consacrés à l'architecture - et représente 1.500.000 volumes en stockage.

Le problème de l'imprimerie, dans les années 75, s'est posé par le développement de l'offset et de la photocomposition. Il était donc devenu indispensable de trouver un nouveau site d'aménagement et pour l'imprimerie et pour la maison d'édition.

Mes deux plus importants soucis étaient deux choses : la première : après avoir fait le tour de tous les zonings industriels autour de la ville, j'ai tout de suite compris qu'il était impensable, impossible pour un éditeur de se trouver dans un zoning industriel où tout était gelé, mortel, notamment après 17 heures. En hiver, c'était sinistre. C'était donc exclu. La ville m'a offert des propositions de terrains dans les zonings à des prix..., à la limite, on me les donnait. C'était exclu. Le deuxième souci, aussi important, était que, ayant connu, dans les dix dernières années, un certain nombre d'imprimeries, d'imprimeurs qui ont très mal fini après avoir construit un nouveau bâtiment pour des raisons économiques - ils s'étaient engagés dans des budgets qui ont été dépassés et, au point de vue prévisions, trésorerie, au point de vue prix de revient, cela s'est traduit par une faillite ou par des concordats -, j'ai donc été obsédé, premièrement, par le fait de trouver un espace vital pour l'imprimerie et développer la maison d'édition et, deuxièmement, ne pas, après, être contraint à déposer un bilan parce que les budgets avaient été soit dépassés ou trop importants. J'ai alors pris le parti de rester au centre-ville.

Dans une ville comme Liège, au passé industriel très riche, il se fait qu'il y avait un certain nombre de bâtiments industriels du XIX^e siècle, certains même fin XVIII^e, qui étaient abandonnés et, depuis des décennies - je dis, des décennies ! -, étaient vides. Il se fait que, très rapidement, j'ai pu trouver un espace de près d'un hectare et demi au centre-ville, 15.000 m², se composant de trois bâtiments se jouxtant : un bâtiment de fin XIX^e siècle, qui était une ancienne boulonnerie industrielle, un deuxième bâtiment, du début de siècle, sans grand intérêt, de 3000 m², et un troisième, qui était le plus important, de 8000 m², construit dans les années 60 et qui était en fait, à l'époque, le siège social d'un importateur automobile français en région liégeoise.

J'ai acquis 15.000 m² de terrains à un prix très élevé proportionnellement par rapport aux zonings industriels. Si je vous dis cela, c'est parce que l'expérience que j'ai vécue, par après, j'ai pu la renouveler et j'ai en fait réalisé que le prix que je mettais pour un terrain qui était très élevé me permettait, par après, de faire de très grandes économies si on savait récupérer un certain nombre de structures existantes (10.000 m² de fondations, de structures de sol, de toitures). J'avais rapidement, sans être architecte, fait le calcul que 10.000 m² de toiture en bon état, cela représente beaucoup de millions. Mon budget était de 90 millions de francs belges, c'est-à-dire 15 millions de francs français en 1985.

J'ai contacté un grand architecte de renommée internationale sur lequel on a publié des monographies, des expositions à l'étranger, je lui ai exposé mon projet - je ne vous citerai pas son nom. Dans les deux mois qui suivirent, il me présenta un projet fabuleux, avec un budget qui était presque doublé - je dis : presque le double ! Je lui explique que ce n'est pas tout à fait ça, etc. « Oui mais, Pierre, j'ai fait ça à ton image. » (rires dans la salle). Non mais je vous dis, là, cela m'a assommé. Je lui ai demandé qu'il retravaille son projet. Pour tout vous dire, il avait tout cassé, tout ! Il rasait tout et il recommençait un truc nouveau, il cassait toute l'architecture, tout ce que j'avais acheté (les toitures...) Tout ! Et il me reconstruit un truc... , ce n'est pas les salines mais la façade était aussi imposante. Il recommence ses projets. Il arrive à diminuer le budget, à récupérer 20%. Ce n'est pas le double mais ce n'est pas encore tout à fait... Il me dit que ce n'est pas possible. Alors, je lui ai dit : « On s'arrête. » Cela s'est bien passé. Je lui ai demandé qu'il me fasse ses comptes - parce qu'il faut être correct - et j'ai payé des honoraires qu'il convenait de payer pour abandonner un projet.

Et je me suis alors dirigé vers un autre architecte, qui est un ami, qui est Bruno Albert, pour tout vous dire, que j'avais été voir dès le départ mais qui, sans encore avoir acheté le terrain, m'avait dit : « Je n'ai pas le temps. J'ai trop de travail. Les délais que tu me demandes sont impossibles. » Je suis retourné le voir, je lui ai dit : « Ecoute, Bruno... Maintenant, voilà - il connaissait plus ou moins -, les délais sont ce qu'ils sont, mais c'est toi mon architecte. » Nous avons fait le tour ensemble et, dans les huit jours, il m'a proposé un plan, une première esquisse avec un budget qui était inférieur à mon budget, mais beaucoup inférieur ! (rires dans la salle) Non, non, mais je vous dis ça... Ce que je vous raconte, c'est vraiment comme ça que cela s'est passé. J'ai dit : « OK, on y va ! » « Finalement, dit-il, ce délai est moins long que ce que je ne croyais parce que, comme il y a une toiture existante - nous étions au mois de septembre -, on pourra travailler l'hiver. Si il neige, si il pleut, ce n'est pas grave, parce qu'il y a un toit. » Et on met le chantier en route.

Cela s'est passé en maximum six mois et, six mois après, on commençait en fait le premier déménagement des rotatives et des machines, qui étaient des machines offset cinq couleurs - je vous passe tous les détails - et une zone de stockage prévue pour, à l'époque, 500.000 livres. Le catalogue aujourd'hui s'est développé. Je vous dis, il y a plus de 1500 titres, il y a plus d'un million. Et je reconstruis actuellement un bâtiment qui se termine dans le mois - le déménagement du stockage est prévu au mois de juin-juillet de cette années - de 1000 m², mais alors là, en dehors de la ville, parce que c'est uniquement du stockage, un très beau bâtiment industriel mais uniquement de stockage. De l'expérience que j'ai vécue, j'en ai tiré deux leçons. La première, c'est que, quand on est éditeur, quand il y a une image de marque, notamment quand on a la passion de l'architecture - je voulais donner une image de marque - et, d'autre part, en tant qu'imprimeur, où les marges dans l'imprimerie et la concurrence, comme dans beaucoup de choses, sont serrées, on ne peut pas se permettre de déraiper au point de vue économique et on ne peut pas se permettre de déraiper au point de vue prix de revient, parce que cela se termine mal. Notamment dans l'imprimerie, dans l'édition, pour tout vous dire, aujourd'hui, en 99, 80% - ce sont les chiffres publiés il y a 8 jours dans « Livres Hebdo » - des livres publiés en France sous différentes marques appartiennent à deux groupes d'édition qui sont Hachette et l'autre, Havas CEP Communication, Suez, des holdings financiers. Il reste 20% qui sont encore des éditeurs indépendants qui mettent encore leur nom sur un bouquin. Il y a encore le nom. Et je tiens à continuer. J'ai dépassé depuis très longtemps, je vous dis, la soixantaine. Je n'ai pas envie de m'arrêter. Je continuerai tant que, en tout cas, la tête, l'esprit et les jambes me le permettront. Si je

reconstruis un bâtiment aujourd'hui, c'est que je n'ai vraiment pas l'intention de m'arrêter.

Je n'ai que deux ou trois photos à vous présenter, mais je crois que mon ami Jean a quelques diapositives. L'intérêt, c'est qu'on a récupéré, on a construit finalement avec un budget qui tournait - finalement c'est terminé - au mètre carré fini - c'est un chiffre qu'il faut quand même citer -, au mètre carré mais vraiment fini - quand je dis « fini », c'est peinture, mobilier - à moins de 20.000 francs belges le mètre carré, ce qui veut dire, divisé par six, 3500 francs français, pour une architecture de haute qualité, comme vous allez peut-être le voir.

* Voilà, par exemple, une vue de la salle des machines. Il y en a trois comme ça. C'est 50 mètres de long. Ça, c'est une rotative, je crois, cinq couleurs. Tout cela existait, tout cela existe, c'est le toit d'origine, le sol est d'origine. C'est ce que le premier architecte avait tout rasé pour me reconstruire un monument « à mon image » (rires dans la salle).

Jean a quelques diapositives.

* C'est quelque chose qui a beaucoup d'humilité. Ce qui m'a séduit tout de suite, c'est que c'est humble, ce n'est pas prétentieux. En fait, comme il y avait 15.000 m², j'ai pu me permettre de consacrer 3000 mètres à un très grand espace vert - que l'on ne voit peut-être pas ici -, de jardins devant, en centre-ville, avec un très grand parking pour les semi-remorques, parce que l'on consomme évidemment plusieurs dizaines de tonnes de papier par mois. Les semi-remorques peuvent donc manoeuvrer sans problème. Et vous avez une toute petite porte d'entrée. Ça, c'est l'entrée du siège social, c'est l'entrée des bureaux. Vous voyez, c'est discret, c'est très humble. C'est ce que je voulais.

* Jean Attali. - L'intervention de Bruno Albert a consisté à garder, comme vous le voyez, les grandes verrières mais à leur donner un caractère particulier grâce au fait de l'espèce d'encorbellement qu'il a fait, qui donne plus de force à ces sheds. Mais c'est la seule intervention.

* Pierre Mardaga. - La hauteur du bâtiment était de 5,60 mètres, la portée était de 50 mètres de long sur 30. Tout de suite, on a dit que le rez-de-chaussée, tout ce qui est au sol, ce sera l'imprimerie et, sur la première travée, on fera les ateliers d'ordinateurs, de photocomposition. Au premier, il a construit une dalle, en verre d'ailleurs, où on fera les bureaux. Ça, c'est l'entrée des bureaux au premier étage.

* Ici, ce sont les bureaux de calcul de devis, de calcul de comptabilité. C'est exactement en hauteur de plafond le minimum légal. Je crois que c'est 2,50 mètres et quelque chose. Plus l'épaisseur de la dalle. Il a dû faire un béton spécial pour arriver à faire, sur la hauteur totale de l'ancien garage, deux niveaux. Génial ! (rires dans la salle) Je résume. Je ne suis pas architecte.

* Ça, c'est mon bureau.

Auditrice. - C'est le bureau qui est à la mesure de... (rires de la salle).

Pierre Mardaga. - Le seul luxe... Attendez... Je crois que c'est très important. Tous les matériaux ne sont pas des matériaux luxueux. Rien, rien. Le seul luxe, c'est le mobilier que vous voyez dans mon bureau. Ça, je me suis fait plaisir parce que je n'imaginai pas au-dessous. Mais c'est le seul luxe. (rires de la salle)

* Ça, c'est le bureau avec, d'un côté, la table de travail qui est à ma droite - ce n'est pas encore meublé - pour accueillir les auteurs et au tapis de sol offert par la maison De Porter (?) qui est le sigle de la maison d'édition.

Je crois que l'expérience que j'ai vécue est passionnante. J'ai, par après, essayé de convaincre que, dans beaucoup de cas, il est moins coûteux de reconvertir des bâtiments industriels existants du siècle passé que de tout casser sur du nouveau.