

UNIVERSITE DE REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE
U.F.R Droit
Master Droit public
Spécialité Droit des collectivités locales et des entreprises culturelles
Parcours Décentralisation et administration des entreprises culturelles
Année universitaire 2010-2011

MEMOIRE DE MASTER II

présenté par

Romain JEANGIRARD

LA FRICHE ARTISTIQUE DE REIMS
OU UN LABORATOIRE CULTUREL
AU SERVICE DU
DEVELOPPEMENT TERRITORIAL

Sous la direction de :
Monsieur Fabrice Thuriot (Université de Reims Champagne-Ardenne)

REMERCIEMENTS

Au moment où je clos ce mémoire et où j'achève mon cycle universitaire, j'ai une pensée particulière pour toutes celles et ceux qui m'ont accompagnés dans ce long cheminement.

Je remercie mon directeur de recherche, Monsieur Fabrice Thuriot, pour ses conseils judicieux et pour sa disponibilité. Je pense également à Monsieur Jean-Claude Némery, directeur du Centre de recherche pour la décentralisation territoriale (C.R.D.T.) de l'Université de Reims Champagne-Ardenne ainsi qu'à Madame Monique Dessalles pour son dévouement exemplaire.

Je remercie les personnels de la Direction de la culture et du patrimoine de la Ville de Reims pour leur accueil chaleureux et leur bienveillance jamais démentie. Je pense notamment à ma tutrice de stage, Madame Pauline Quantin, chargée de mission pour la friche artistique, et à nos entretiens enrichissants.

Je remercie Madame la directrice et l'ensemble du personnel des Archives municipales et communautaires de la ville de Reims pour leur aide, ainsi que Mesdames Josette Mayeur et Antonia Garcia de m'avoir accordé un entretien.

Mes remerciements vont enfin à mes parents, sans lesquels rien n'aurait été possible. Je salue avec reconnaissance ma famille, mes amis et mes camarades de promotion, bref tous mes proches pour leurs inlassables encouragements.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	4
I. LES FRICHES, AU SERVICE D'UN PROJET	8
A. UN ESSAI DE DEFINITION.....	8
1. <i>Une histoire du mouvement et de ses mutations</i>	8
2. <i>Une typologie des lieux : la reconversion d'un patrimoine industriel en friche culturelle</i>	11
B. LA DEMARCHE REMOISE	14
1. <i>Les débuts</i>	15
2. <i>Un projet en co-construction : diagnostic de terrain, groupes de travail, un espace pour le projet</i> ..	16
C. FRICHE UN JOUR, FRICHE TOUJOURS : UNE HISTOIRE DU LIEU (1923-2011).....	19
1. <i>Grandeur et décadence du textile rémois (1923-1987)</i>	19
2. <i>Un programme pour le millénaire : le centre d'activités Schweitzer</i>	23
3. <i>Du laboratoire de conditionnement pharmaceutique à la friche artistique</i>	26
II. LES ARTISTES AU CŒUR, LES ARTISTES EN VILLE	30
A. UNE ANALYSE EMPIRIQUE DES ASPIRATIONS ET DES ATTENTES DU TISSU LOCAL	30
1. <i>Un lieu de création et de travail</i>	30
2. <i>Un espace d'expérimentation</i>	32
3. <i>Un espace de mutualisation et de ressources</i>	35
B. LA FRICHE ARTISTIQUE : UN LIEU-TEST	38
1. <i>Le collectif « tentative »</i>	38
2. <i>La « matéiothèque »</i>	42
3. <i>Un projet européen</i>	46
C. L'ARTISTE AU CŒUR : PRATIQUES ARTISTIQUES ET TERRITORIALES	50
1. <i>Des perspectives et des limites dans un contexte de régénération urbaine</i>	50
2. <i>L'artiste en proximité</i>	53
III. UNE FRICHE AU SERVICE DU MAILLAGE TERRITORIAL	56
A. UNE SPATIALITE GLOBALE POUR UNE NOUVELLE DONNE TERRITORIALE	56
1. <i>Avec le quartier</i>	56
2. <i>Pour la ville</i>	59
3. <i>Vers une métropolisation ?</i>	63
B. UNE ORGANISATION QU'IL RESTE A DEFINIR.....	66
1. <i>Un mode de gestion en question ?</i>	66
2. <i>Des limites ?</i>	69
CONCLUSION	73
SOURCES PRIMAIRES	75
ARCHIVES MUNICIPALES ET COMMUNAUTAIRES DE REIMS	75
BIBLIOGRAPHIE	77
OUVRAGES	77
ETUDES ET RAPPORTS.....	78
REVUES	79
COLLOQUES ET JOURNEES D'ETUDE.....	80
TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES	81
RESSOURCES INTERNET	82
ANNEXES	83
ANNEXE 1 : NOTICE DE L'INVENTAIRE GENERAL DU PATRIMOINE CULTUREL.....	84
ANNEXE 2 : ENTRETIEN AVEC MADAME JOSETTE MAYEUR, ANCIENNE DIRIGEANTE DE STRADIS, ET MADAME ANTONIA GARCIA, EMPLOYEE DE STRADIS. DUREE : 1H 37MIN.....	85

INTRODUCTION

Reims suit le mouvement historique de reconversion des friches industrielles. Saisissant la coquille vide suscitée par le départ d'une entreprise de conditionnement pharmaceutique, la municipalité, en concertation avec les acteurs locaux, installe un laboratoire culturel.

Le laboratoire culturel recouvre deux significations. Il fait écho, dans son sens premier, à la recherche pour l'innovation. Mais bien plus encore, il exprime une continuité, bien qu'altérée, des activités passées, conservant ainsi au bâtiment une mémoire et une identité.

Cet acte prend comme support le passé pour dessiner un avenir urbain et nier la fatalité de la désindustrialisation et donc des mutations économiques.

La friche artistique est un catalyseur de développement local et suscite un intérêt croissant, du moins rencontre la reconnaissance des pouvoirs publics et en particulier des collectivités territoriales. Ses défis, à une échelle micro-locale, sont de cautériser les blessures économiques et sociales d'un territoire par un développement culturel coordonné aux enjeux de proximité. Ses objectifs, à l'échelle urbaine, sont de renforcer le maillage territorial et de redéfinir le rapport de l'art à la ville pour entériner un passage à la démocratie culturelle et à l'association de la société civile. La friche artistique de Reims est un projet politique et figure le projet culturel comme un bien public dans un effort de gouvernance.

Indéniablement, l'intérêt et les difficultés d'une telle étude se croisent puisque cet espace n'est encore qu'à l'état du projet. Aussi, ce mémoire n'est en aucun cas un catalogue ou un programme d'action. Il n'est pas plus un bilan apportant un éclairage complet, au demeurant difficile voire impossible à déterminer en l'état. Cette étude, simplement, témoigne de l'avancement du projet à un moment donné. Elle en restitue les origines et la démarche, et essaie d'anticiper ses forces et ses faiblesses, ses atouts et ses failles, ses opportunités et ses limites, pour le vivier artistique et à l'aune des enjeux territoriaux.

L'intérêt d'un tel mémoire, surtout, réside dans la juxtaposition du projet à une échelle globale, avec la définition de l'activité culturelle dans le développement durable et d'une spatialité induisant une nouvelle donne, du quartier à l'Union européenne.

Mais qu'est qu'une friche artistique ? Nées en France au tournant des années 1980 de la démilitarisation et de la mutation industrielle dans un mouvement européen, les friches reconverties en espaces culturels trouvent leur reconnaissance à travers le rapport de Fabrice

L'extrait¹ (mai 2001), sollicité par le secrétaire d'Etat au patrimoine et à la décentralisation culturelle, Michel Duffour. Elles n'ont cependant pas trouvé de visibilité de par leur perception, et leur connaissance par le grand public est relative. Anciens espaces délaissés, témoins des souffrances sociales, de pertes d'emplois et de délocalisations qui suscitent la nostalgie et reconverties pour offrir des perspectives, elles s'inscrivent dans une ambivalence entre histoire et modernité, entre passé et avenir. Espaces de liberté, elles intègrent l'expérimentation culturelle et sociale et, au-delà, la réflexion sur une autre économie de la culture, sociale et solidaire. Elles préfigurent le mouvement par des espaces-projets modulables et en constante réflexion, par la circulation des idées dans ces lieux de rencontres et d'échanges.

Plusieurs tentatives ont été menées à Reims pour cette génération d'espaces culturels, appelés « nouveaux territoires de l'art », sans succès. En 2008, Adeline Hazan, tête de liste aux élections municipales, propose dans son programme culturel la création d'une friche culturelle suite aux revendications d'artistes locaux. Après une période de flottement orientée vers la recherche d'un lieu avant la définition d'un projet, en 2009, Pauline Quantin est nommée chargée de mission pour la coordination des réflexions et la concertation avec les acteurs culturels locaux. Elle présente en janvier 2010 un rapport d'étape aux élus de la ville de Reims qui comprend un diagnostic. Le quotidien *L'Union*, dans son édition du 3 janvier 2011, annonce l'emplacement de la friche artistique de Reims qui prend finalement ses quartiers, du moins partiellement, dès le 18 mai à l'emplacement de l'entreprise de conditionnement pharmaceutique Stradis rue du Docteur Albert Schweitzer dans le quartier Orgeval de Reims, qui s'installe sur le site des nouveaux docks rémois, rue Léon Faucher.

Cette étude est transversale. Elle prend appui tant sur les études empiriques que sur des points de vue plus globaux. Aussi, elle rend compte d'un diagnostic local partagé entre institutions et société civile à l'heure du grand projet urbain Reims 2020, et en particulier artistique à travers les Rencontres de la culture et les groupes de travail organisés, mais aussi des conclusions de la visite du quartier Orgeval en mai 2011. Parallèlement, la réflexion se nourrit des expériences déjà conduites dans les friches artistiques et lieux alternatifs, en France et en Europe. Elle a vocation à comparer la friche Schweitzer à d'autres expériences, au regard de leur histoire et de leur actualité. Elle s'appuie tant sur les rapports tel L'extrait, les études telle celle menée dernièrement par Philippe Henry², que sur les paroles des habitants et des forces

¹ LEXTRAIT, Fabrice, *Une nouvelle époque de l'action culturelle : rapport à Michel Duffour, secrétariat d'Etat au patrimoine et à la décentralisation culturelle*. Paris : La Documentation française, 2001, 260 p. Ressource disponible en ligne : <http://www.culture.gouv.fr/culture/actualites/rapports/lextrait/volume1.pdf> (consultée le 04 avril 2011).

² HENRY, Philippe, *Quel devenir pour les friches culturelles en France ? : d'une conception culturelle des*

vives du quartier. Elle prend corps sur les sciences humaines et sociales avec les sources historiques comme support, mais aussi sur le droit actuel et les dispositifs législatifs concernant tant le mécénat que la réforme des collectivités territoriales. Dans une démarche globale, elle s'appuie tant sur les monographies locales que sur les rapports institutionnels des organes décisionnels ou de conseil mondiaux.

Ce mémoire retient des concepts et tente d'en déterminer leur application aux nouveaux territoires de l'art et au cas rémois. Outre le développement durable et l'économie sociale et solidaire, la ville créative mise à l'honneur par Charles Landry³ questionne la friche et son rapport à l'économie culturelle urbaine. Plus encore, Boris Grésillon⁴ remet en lumière la géographie culturelle au regard des lieux alternatifs.

Ce mémoire a pour finalité d'analyser l'inscription d'un tel projet sur un territoire donné et, au-delà, son dépassement à une échelle plus globale (française, européenne), ses causes et ses motivations, ses opportunités et ses limites. Il ne dispose d'aucun outil ni d'aucune légitimité pour évaluer ses conséquences et ses aboutissants.

Dès lors, il s'agit de déterminer quelles logiques et quels objectifs motivent la création d'une friche artistique à Reims. Il convient, finalement, de se demander si un tel projet offre des opportunités de développement territorial.

Une journée d'étude s'est tenue le 10 février 2011 à l'auditorium de la médiathèque Jean Falala. Regroupant de nombreux professionnels dont Fazette Bordage, fondatrice du Confort moderne de Poitiers et ancienne chargée de mission « Nouveaux territoires de l'art » à l'Institut des villes, ce rendez-vous a permis de mettre en perspective le cas rémois et de l'inscrire dans un cadre français puis européen. Particulièrement, deux problématiques ont été envisagées : comment les friches accompagnent les parcours des artistes et participent au renouvellement des formes artistiques ? Quelles interactions engendrent-elles avec leur territoire d'implantation et sa population ?

Ce mémoire suit le plan adopté par ce colloque, « friches, artistes, territoires », et propose une lecture en trois étapes. Il envisage en premier lieu les friches reconverties au service d'un projet. Dans un essai de définition, il analyse l'histoire du mouvement à la typologie des lieux investis, consacrant ainsi une combinaison de l'espace-temps. Il explicite la démarche rémoise avec les origines puis la co-construction du projet. Il esquisse enfin une histoire du lieu, de 1923 à aujourd'hui, permettant d'en saisir tous les enjeux et les confrontant aux

pratiques artistiques à des centres artistiques territorialisés, mai 2010 (2 vol.). Ressource disponible en ligne : http://www.artfactories.net/Quel-devenir-pour-les-friches.html?var_mode=recalcul (consultée le 27 avril 2011).

³ LANDRY, Charles, *The creative city : a toolkit for urban innovators*. London : Earthscan, 2008 (2e éd.), 299 p.

⁴ GRESILLON, Boris, « Ville et création artistique : pour une autre approche de la géographie culturelle ». *Annales de géographie*, n°660-661, 2008, pp. 179-198.

expériences de friches déjà existantes. Il débouche naturellement sur la place du vivier artistique dans la ville. Il propose une analyse empirique des aspirations et des attentes du tissu local, à la recherche de lieux de travail, d'expérimentation et de mutualisation. Il figure la friche artistique de Reims comme un lieu-test, et donc encore à ses balbutiements, avec l'accueil de trois projets que sont l'installation du collectif « tentative », la création d'une matériothèque et la mise en place d'un projet européen. Il replace l'artiste au cœur de la question urbaine, appuyant ses perspectives et ses limites d'action dans un contexte de régénération urbaine pour finalement le montrer en proximité. La troisième partie consacre la friche au service du maillage territorial, avec le quartier, au service de la ville, vers la métropolisation, bref dans une spatialité globale pour une nouvelle donne territoriale. Mais il illustre aussi son caractère inachevé, à travers un mode de gestion et des limites qui restent en questionnement.

I. LES FRICHES, AU SERVICE D'UN PROJET

La transformation d'une friche industrielle en friche culturelle nécessite plusieurs étapes. Aussi, l'adoption d'un projet artistique pour un espace de travail permet de justifier les motivations d'un tel choix et d'explicitier une ambition.

A. *Un essai de définition*

La diversité des dénominations de ces espaces-projets modulables, tantôt appelés Nouveaux territoires de l'art ou fabriques artistiques, tantôt lieux alternatifs ou espaces intermédiaires, illustre la difficulté à les conceptualiser. Boris Grésillon, à cet égard, apporte un éclairage sémantique et restitue les friches culturelles à la fois comme « un phénomène » et « un type de lieu », tous deux émergents⁵. Ces lieux sont les témoins d'une histoire presque cinquantenaire et les marqueurs d'une reconversion patrimoniale qu'il convient de déterminer.

1. Une histoire du mouvement et de ses mutations

Déjà expérimentée dans les *waterfronts* pour les villes portuaires des Etats-Unis d'Amérique depuis les années 1960 à l'image de *The Factory* d'Andy Warhol à New-York, la reconversion des friches industrielles en lieux culturels prend son essor en France au tournant des années 1980 dans un mouvement nord-européen de culture « off », de contre-culture et d'auto gestion en marge des circuits institutionnels, déjà initié durant la décennie précédente⁶. Le *Melkweg* d'Amsterdam est fondé en 1970, les *Halles de Schaerbeek* à Bruxelles constituent une équipe d'animation dès 1974 et le *Confort moderne* de Poitiers, pour l'aventure française, est créé en 1983. La même année, le réseau européen des centres culturels indépendants *Trans Europe Halles* est créé. Ces friches, dès lors, sont des modèles de ce mouvement suivant les mutations industrielles et militaires du XXe siècle. Fazette Bordage, en ouverture de la journée d'étude rémoise du 10 février 2011 intitulée « friches, artistes, territoires », décline les motivations originales : « il s'agit [...] de générer, hors des circuits institutionnels, des expressions artistiques et des rencontres, des croisements de

⁵ GRESILLON, Boris, « Les friches culturelles et la ville : une nouvelle donne ». In : PIGNOT, Lisa, SAEZ, Jean-Pierre (coord.), « La ville créative : concept marketing ou utopie mobilisatrice ? ». In : *L'Observatoire, la revue des politiques culturelles*, n°36, hiver 2009-10, p. 50.

⁶ THURIOT Fabrice, « Les friches culturelles : de l'expérimentation artistique à l'institutionnalisation du rapport au(x) public(s)... et inversement ». Communication au colloque « Les arts de la ville et leur médiation », 13-14 et 15 juin 2002, Université de Metz, p.2. Ressource disponible en ligne : http://www.ville-reims.fr/fileadmin/documents/Culture/friche/Article_friches_F_Thuriot1.pdf (consultée le 28 janvier 2011).

pratiques artistiques, amateurs et professionnelles, des mutualisations d'espaces et d'outils pour une énergie par le lieu, permettant un contact avec l'art. Pour être dans l'énergie artistique collective, un autre fonctionnement et une autre gestion sont nécessaires, par la mutualisation, la coordination et l'éphémère »⁷. Bien qu'en marge des circuits institutionnels, la constitution du réseau *Trans Europe Halles* accentue la reconnaissance de ces lieux alternatifs et leur permet d'agir « de l'intérieur ». Ce mouvement, en effet, est d'abord reconnu par les institutions européennes avec le Conseil de l'Europe et la Commission européenne, et ce bien avant les pouvoirs nationaux et territoriaux.

En France, le rapport de Fabrice Lextrait⁸ remis au secrétaire d'Etat au patrimoine et à la décentralisation culturelle Michel Duffour en mai 2001, ouvre la voie à une reconnaissance institutionnelle des friches et autres lieux intermédiaires. Le premier volume présente les monographies et fiches d'expériences de plusieurs de ces lieux, avec l'archipel des squats de Grenoble, la Friche de la Belle de Mai de Marseille ou encore la Condition publique de Roubaix. Le second volume présente les fondements de ces expériences et articule la problématique artistique autour de la production, de l'organisation et de la fonctionnalité de ces lieux, avant d'ébaucher un programme d'action. Ce rapport aboutit à la création d'une mission sur les Nouveaux territoires de l'art. Cette équipe interministérielle, annoncée en 2002, rejoint l'Institut des Villes et doit assurer le suivi des préconisations du rapport Lextrait. Elle accompagne les projets, assure un rôle d'expertise et de conseil auprès des services déconcentrés ou décentralisés et veille à une réflexion menée dans la transversalité⁹. Cependant, la Révision générale des politiques publiques (R.G.P.P.) de 2007 signe sa perte après un flottement quinquennal. Dix ans et quelques jours après la remise de ce rapport, la friche artistique de Reims sise 26 rue du Docteur Schweitzer rejoint la liste de ces multiples lieux et prend place dans ce que Philippe Foulquié appelle « une troisième époque de l'action culturelle, où il s'agit de repositionner la société civile de la culture » qu'il explicite par l'interaction entre la subvention et la politique culturelle. Or le fort financement public des politiques culturelles françaises démontre la reconnaissance voire la récupération et donc l'institutionnalisation, même relative, de ces Nouveaux territoires de l'art.

Les friches culturelles s'identifient à divers mouvements, de la contestation à la création, mais connaissent des limites. La réorganisation administrative de l'Etat en 2007 pour le cas

⁷ *Friches, artistes, territoires*. Journée d'étude, Auditorium de la médiathèque Jean Falala, Reims, 10 février 2011, p.1. Compte-rendu disponible en ligne : http://www.ville-reims.fr/fileadmin/documents/Culture/friche/Compte-rendu_de_la_journee_d_etude_friches_artistes_et_territoiresFINAL.pdf (consulté le 24 mai 2011).

⁸ LEXTRAIT, Fabrice, *Op.cit.*, 2001, 260 p.

⁹ « Mission des Nouveaux territoires de l'art-Institut des Villes ». Ressource disponible en ligne : <http://www.artfactories.net/-Mission-Nouveaux-Territoires-de-l-.html> (consultée le 28 juillet 2011).

français, à travers la R.G.P.P., ajoutée à la crise économique mondiale initiée en 2008, peut signifier un désengagement et interroge l'actualité de ces lieux souvent apparentés à une culture « de pauvre ». Déterminant un nouveau rapport de l'art à l'urbanité, et au-delà à la société, ces expériences sont des projets politiques, « pour la cité, qui relèvent de l'intérêt général » et qui doivent être accompagnés par les collectivités territoriales, selon Philippe Foulquié, co-fondateur de la Friche de la Belle de Mai à Marseille. Plus encore, elles sont des témoins de la décentralisation à un moment pourtant où on assiste à un désengagement. La preuve en est avec la lettre d'Eric Chevance, secrétaire général d'ARTfactories/Autre(s)pARTs et ancien directeur du TNT-manufacture de chaussures de Bordeaux, en date du 30 mai 2011¹⁰ et justifiant de son départ. Dénonçant la politique de labellisation du ministère de la Culture et de la Communication, il annonce un retrait progressif de l'Etat pour la friche bordelaise, à hauteur de 60 000 euros jusqu'en 2013. Des alternatives, cependant, existent. La volonté d'innovation de ces « fabriques d'imaginaires », avec le développement durable ou l'économie sociale et solidaire, est une réponse pour la démultiplication des financements. Les valeurs éthiques portées par les friches culturelles, au premier rang desquelles la mutualisation, peuvent permettre d'accomplir un effort de moyens et dans le même temps l'ouverture à des partenaires potentiels y compris privés, posant ainsi la question du mécénat¹¹.

Construites contre les institutions culturelles, les friches culturelles en sont finalement complémentaires et des convergences entre les deux pôles émergent. Fabrice Thuriot l'explique par un inversement de parcours : les friches culturelles tendent en effet à s'institutionnaliser alors que les institutions se prêtent à de nouvelles stratégies pour s'ouvrir à l'expérimentation artistique¹².

Serge Pugeault, adjoint à la Maire de Reims chargé de la culture, établit un parallèle intéressant avec les maisons de la culture, pour ce qui est du moins de la transversalité. « Finalement, dit-il, on retrouve avec les friches des modes de fonctionnement oubliés avec l'institutionnalisation ». Symboles du double concept de décentralisation et de démocratisation de la culture, ces établissements créés en 1961 par André Malraux en ont montré les limites. En effet, comme le révèlent les études d'Olivier Donnat, de fortes disparités sociales existent encore quant à l'accès à la culture ; et à l'exclusion sociale s'ajoute l'exclusion culturelle. En ce sens, les friches, de par leur situation, contribuent « à faire sauter les frontières territoriales et le cadre artistique de la culture dite légitime » comme le

¹⁰ « Départ du TNT : Eric Chevance vous explique », 30 mai 2011. Ressource disponible en ligne : http://www.artfactories.net/IMG/pdf/Eric_chevance_vous_explique.pdf (consultée le 1er juin 2011).

¹¹ *Friches, artistes, territoires*, *Op.cit.*, 2011, p. 11-13.

¹² THURIOT, Fabrice, *Op.cit.*, 2002, p. 1-10.

soulignent Fabrice Lextrait et Frédéric Kahn¹³. Elles renouvellent le genre artistique, avec un accent important mis sur la conjugaison des pratiques artistiques et professionnelles, et le dépassent de par leur ouverture actée avec les champs économiques et sociaux d'un territoire donné ; leur essor ouvre le champ des possibles pour le repositionnement des espaces intermédiaires dans le paysage culturel français. Les friches sont donc portées par un mouvement européen au service d'un projet artistique et culturel alternatif, mais elles se définissent aussi comme l'investissement d'espaces délaissés.

2. Une typologie des lieux : la reconversion d'un patrimoine industriel en friche culturelle

Tous les observateurs s'accordent sur ce point : la friche revêt une signification floue. Trouvant ses racines étymologiques dans le terme néerlandais « versch » qui se rapporte à la fraîcheur, la friche est aujourd'hui de façon antagonique le symbole du périmé et du détruit, et du domaine inculte¹⁴.

Génériquement, qu'est ce qu'une friche industrielle ? Marie Vanhamme et Patrice Loubon apportent la définition suivante : il s'agit d'un « espace bâti ou non bâti anciennement occupé par une activité industrielle et désormais désaffecté ou sous occupé. La désaffectation d'entreprises industrielles, amorcée pour des raisons de vétusté, d'opération d'urbanisme et de décentralisation, s'est amplifiée au début des années 1970 »¹⁵.

L'ampleur du phénomène des friches suit les mutations économiques contemporaines, en particulier le déclin industriel amorcé dans les années 1980. On compte en effet 20 000 hectares de friches en France dès la fin de cette décennie, dont la moitié dans le Nord-Pas-de-Calais¹⁶. Transformant indéniablement le paysage urbain, leur mutation est un enjeu crucial pour le territoire. Or, la culture est un vecteur de développement local comme l'illustre une publication de l'Organisation de coopération et de développement économiques (O.C.D.E.), éditée en 2005 sous la direction d'Antonella Noya¹⁷. La reconversion des friches culturelles est alors un outil au service du développement local.

¹³ Cités dans : AUCLAIR, Elizabeth, « La culture et les quartiers populaires ». *Diversité*, n°148, mars 2007, p. 53.

¹⁴ *Friches industrielles, lieux culturels*. Actes du colloque des 18-19 mai 1993, organisé à Strasbourg par la Laiterie, Centre européen de la jeune création. Paris : la Documentation française, 1994, pp. 5-6.

¹⁵ VANHAMME, Marie, LOUBON, Patrice. *Arts en friches : usines désaffectées, fabriques d'imaginaires*. Paris : Ed. Alternatives, 2001, pp. 7-11.

¹⁶ *La friche industrielle : présence du passé pour image de demain*. Actes des journées d'échanges organisées par l'Agence d'urbanisme de la région stéphanoise EPURES, Saint-Étienne, 5 et 6 novembre 1987. Saint-Etienne : EPURES, Agence d'urbanisme de la région stéphanoise, 1987, pp. 1-2.

¹⁷ NOYA, Antonella (dir.), *La culture et le développement local*. Paris : Editions de l'OCDE, 2005, 213 p.

Si la particularité de ces Nouveaux territoires de l'art est leur diversité, il n'en demeure pas moins que de fortes convergences existent. Pour tous ces lieux, le choix a été d'investir d'anciens ateliers ou d'anciens entrepôts désaffectés. A la prospérité a succédé la faillite ou au contraire l'extension justifiant l'entrée dans de nouveaux locaux, entraînant a priori la mort de l'usine ou a fortiori sa délocalisation, mais signifiant toujours la vacance d'un terrain et sa dégradation. Finalement, la mutation même du lieu, de l'occupation à la désertion, explique sa signification antagonique. Elle rend compte aussi de la coupure entre deux temps que sont le passé et le présent et de la rencontre, parfois conflictuelle, entre deux concepts que sont la nostalgie et le modernisme. L'investissement de ces lieux pour une activité culturelle apparaît alors comme un remède accompagnant leur résilience et agissant sur la fracture urbaine, spatiale mais aussi sociologique, qu'ils suscitent. Investir les friches, c'est en fait « investir un territoire ou un quartier et agir sur les comportements sociaux hérités d'une longue histoire »¹⁸. En ce sens, l'investissement artistique d'une friche sur un territoire donné ne peut être qu'atypique car il est l'écho d'une histoire locale dont il convient d'assurer la continuité. Les friches permettent d'accentuer la créativité et d'approcher les publics empêchés. Cependant, il arrive que la greffe avec les populations et les publics ne soit pas assurée, ce qui met à mal le projet culturel.

Plusieurs motivations guident à l'occupation de ces lieux. La première est économique : les artistes sont en effet à la recherche d'espaces de travail vacants. Or, l'investissement de bâtiments bruts et dont la plupart sont situés à la périphérie des villes, répond à cette carence, d'autant que ces lieux échappent plus facilement à la spéculation immobilière et que leur valeur locative est moindre. La friche est ainsi « une réponse pragmatique au manque de lieux¹⁹ » avant d'être un objet artistique. Elle est un support pour le travail artistique. On ne peut cependant se limiter à cette conception. La seconde motivation détient une vocation historique, faite de mémoire. Elle consiste en effet en la réconciliation entre histoire et modernité. Le patrimoine industriel est un concept reconnu par les institutions. Afin de casser la courbe du déclin, l'idée pour ces lieux « est de préserver l'ancien et lui donner une alternative²⁰ ». La friche culturelle, ainsi, est une revendication pour le refus d'une rupture au profit d'une mutation. Une fois réinvestis et réutilisés, ces bâtiments à l'état brut ne sont en général que très partiellement réaménagés ou réhabilités pour répondre aux normes de sécurité. L'artiste s'adapte au bâtiment, et non le contraire. Antoine Vitez distingue deux lieux : l'abri et le sanctuaire ; le premier est squatté et le second est créé pour recevoir une

¹⁸ *Friches industrielles, lieux culturels*, *Op.cit.*, 1994, pp. 5-6.

¹⁹ *Ibid.*, pp. 17-20.

²⁰ *Ibid.*, pp. 11-13.

activité spécifique. La friche, espace modulable, de travail et de projet, est ainsi un abri pour l'artiste. A travers cette occupation, la mémoire du lieu est valorisée car elle permet une relecture du passé à relier au présent. Ces lieux recouvrent généralement des centres de création contemporaine qui intègrent la notion de performance que l'on retrouve dans le monde entrepreneurial, et donc d'activité. La troisième motivation est artistique. L'ambiance du lieu, empreinte d'une histoire révolue mêlée à l'état brut du bâtiment au présent, se prête à libérer l'inventivité et l'expérimentation artistique au-delà des circuits classiques. Eric Chevance le dit : « La préfiguration, le caractère ou encore l'histoire du lieu » qui finalement renvoient à une mise à mort antérieure, à une expérimentation temporaire « influent sur la façon de travailler »²¹. La quatrième motivation, enfin, est environnementale. Elle se rapporte à une approche sociétale et sociologique. Fidèles à leur vision d'un autre rapport au monde, les artistes se mettent par ces lieux en situation de proximité pour combler un vide déstructurant l'environnement des anciennes friches industrielles. Ces dernières sont des lieux de questionnement pour la mémoire du quartier et de la ville. Le projet, pour que la greffe soit assurée, doit s'alimenter « sur les données sociologiques et historiques de l'environnement »²². Les friches culturelles, avec les artistes et pour les populations, sont finalement missionnées pour inventer un avenir au lieu et bien au-delà un nouveau rapport du quartier à la ville, autrement dit de la périphérie à la centralité, respectivement lieux en marge et espaces de pouvoir dans l'imaginaire social. Antonella Noya esquisse une contribution des friches culturelles au développement social local en quatre points : le rapport du territoire au souvenir d'un lieu et à sa créativité qu'il convient de prolonger, une vision positiviste du lieu conjurant celle subliminale d'une ruine pour les habitants, un lieu de la Renaissance et donc de tous les possibles pour les artistes et enfin un programme social de développement culturel s'invitant intra-muros²³. Cette démarche de reconversion, répondant à un souci de développement artistique et territorial fidèle à une histoire partagée, est commune à toutes ces expériences. Les modes d'intervention, cependant, sont différents.

En premier lieu, des collectifs artistiques investissent ces lieux et sont reconnus, officiellement ou officieusement, par les collectivités publiques. L'exemple de la zone portuaire de Dunkerque, investie par les collectifs Freedarse puis Fructôse, l'illustre. Ce dernier collectif dispose aujourd'hui d'un Bail d'occupation précaire signé avec la Communauté urbaine de Dunkerque (C.U.D.). Dans ce cas, c'est le Dispositif local

²¹ *Friches, artistes, territoires, Op.cit.*, 2011, p. 2.

²² *Friches industrielles, lieux culturels, Op.cit.*, 1994, pp.10-11.

²³ NOYA, Antonella (dir.), *Op.cit.*, 2005, p. 44.

d'accompagnement (D.L.A.) mis en place qui a permis cette rencontre, s'appuyant sur les besoins des artistes pour l'espace intercommunal²⁴.

Pour certains lieux comme la Friche de la Belle de Mai à Marseille, il s'agit d'une commande publique. Le projet a été pensé par les deux directeurs du Théâtre des Bernardines et du Théâtre Massalia à la demande d'un élu désireux d'inscrire le programme culturel de la ville sur le modèle européen. La Friche de la Belle de Mai s'installe finalement dès 1992 à l'emplacement d'une ancienne manufacture de tabac appartenant à la SEITA. La ville rachète finalement le terrain et en confie la gestion, par bail emphytéotique, à la Société coopérative d'intérêt collectif (S.C.I.C) Friche de la Belle de Mai (F.B.D.M.). Cet espace-projet a défini dans les quatre années suivant son entrée dans les lieux avec l'association Système friche théâtre (S.F.T.) un projet culturel pour un projet territorial avec le concours d'urbanistes comme Jean Nouvel²⁵. Aujourd'hui, cette friche est un modèle et est un axe central de la candidature de la cité phocéenne comme capitale européenne de la culture. De tels exemples se retrouvent à l'étranger avec le 013 de Tilburg, ville dont la démographie, particulièrement étudiante, déclinait. L'appui des collectivités territoriales pour ces Nouveaux territoires de l'art s'explique diversement. Conjoncturellement, on observe une assise forte de ces lieux qui sont des témoins voire des marqueurs de la décentralisation depuis 1982 et la loi Defferre. Ensuite, ces lieux redessinent un rapport de l'art à l'urbanité et sont de ce fait des projets politiques. Ils sont partiellement des lieux de transition pour passer de la démocratisation à la démocratie culturelle, en associant davantage les citoyens à l'art et en considérant l'art au service de populations et non de publics.

Immanquablement, tous ces critères reposant sur l'enjeu de la reconversion d'une friche industrielle en friche culturelle et sur les modes d'intervention artistique, conditionnent la création de la friche rémoise.

B. *La démarche rémoise*

S'appuyant sur la tradition historique et sur la situation locale, la démarche initiée doit permettre de co-inventer et de co-construire, personnalités politiques et de la société civile réunies, un modèle rémois performant.

²⁴ *Friches, artistes, territoires, Op.cit.*, 2011, p. 3.

²⁵ *Ibid.*, p. 8.

1. Les débuts

L'idée d'une friche artistique rémoise fait son chemin, et trois marqueurs forts initient ce mouvement. La ville de Reims avec l'industrie du Champagne et au-delà la région Champagne-Ardenne avec le textile sedanais et de la vallée de Suippe ou encore la bonneterie troyenne, sont dépositaires d'un passé industriel, artisanal et militaire. Il a donc paru opportun, dans un contexte de renouvellement urbain, de valoriser quelques-uns de ces vestiges, symboles d'une prospérité à reconquérir et d'une image de marque à reconstruire. En second lieu, de nombreuses villes françaises accueillent des friches artistiques ; ce qui n'est pas le cas à Reims, pourtant douzième plus grande ville de France ambitionnant de se positionner à un niveau européen. Le paysage culturel rémois se prête à la création d'une friche artistique, avec un maillage territorial qu'il convient de renouveler entre les artistes isolés et les structures culturelles tels la Comédie et le Manège, et aux côtés des espaces intermédiaires comme le centre culturel Saint-Exupéry. Le contexte actuel « joue en faveur » de la friche artistique, d'un point de vue historique avec un projet de réhabilitation pensé comme devant retisser un lien spatial, d'un point de vue sociologique au vu de l'offre culturelle existante qu'il convient d'élargir, et d'un point de vue politique avec l'intégration du projet artistique et particulièrement de la friche, au sein du projet urbain Reims 2020²⁶. Il convient d'ajouter que d'autres espaces alternatifs avaient émergé à Reims dans les décennies antérieures, particulièrement le 103 et la Girafe bleue mais qui, faute de n'avoir été soutenus par les collectivités publiques et d'abord territoriales et de n'avoir su se développer et se structurer, n'ont pu s'imposer et ont échoué²⁷. Le 103 organisait tous les 13 du mois, aux Ateliers 27 sis rue Léon Faucher, une rencontre artistique sous l'égide de la compagnie de théâtre de Jean Deloche, Etrange Peine Théâtre. Fabrice Thuriot explicite l'arrêt de cette initiative au bout d'un an et demi avec des « conditions de sécurité non remplies, (un) manque de fonctionnement collectif du lieu et d'intérêt pour ces représentations de la part des autres résidents qui louaient seulement un espace vide, (un) manque de soutien rapide et conséquent de la part des collectivités publiques [...], (l') éclatement du partenariat entre les associations du fait notamment de la création d'une nouvelle association [...] »²⁸. Forte de ces expériences malheureuses, dans un pays où la culture subventionnée est prépondérante, la friche artistique de Reims est aujourd'hui une initiative municipale. Elle figure en effet comme la quatrième

²⁶ « Discours d'Adeline Hazan, présentation du projet 'Reims 2020', 3 décembre 2010 ». Ressource disponible en ligne : <http://www.reims2020.fr/sites/reims2020.dev.hexanet.fr/files/file/DiscoursMaire031210.pdf> (consultée le 10 décembre 2010).

²⁷ QUANTIN, Pauline, *Rapport d'étape du projet « friche » à la demande des élus de la Ville de Reims : 6 mois de diagnostic*, janvier 2010, 30 p. Ressource disponible en ligne : <http://www.ville-reims.fr/fileadmin/documents/Culture/friche/Rapportetapesite2.pdf> (consultée le 20 février 2010).

²⁸ THURIOT, Fabrice, *Op.cit.*, 2002, p. 4.

proposition du projet pour la politique culturelle de la liste Hazan en 2008, équipe aujourd'hui en place, en ces termes : « Favoriser la création contemporaine et les initiatives, tant en arts plastiques que dans le domaine musical ou autre, en mettant à la disposition de jeunes artistes une friche industrielle pour en faire des lieux de création, d'exposition, de répétition,... »²⁹. L'équipe municipale est d'abord à la recherche d'un lieu. L'édition de *L'Union* du 16 mars 2009 rend compte d'un entretien avec Adeline Hazan, Maire de Reims, qui envisage d'installer la friche artistique sur le site de la SERNAM après consultation des artistes³⁰. Finalement, l'équipe municipale s'engage à la recherche d'un projet à partir du second semestre 2009, justifiant le recrutement de Pauline Quantin pour la mission « friche artistique ». L'opportunité d'évoquer le projet avant de trouver le lieu s'explique par le refus d'aménager des espaces finalement inadaptés au projet. Le projet culturel, précise Pauline Quantin dans son rapport d'étape aux élus de janvier 2010, « précède le projet architectural » même s'il s'en imprègne³¹. C'est dans ce contexte que le concept d'espace-projet prend ses racines pour Reims. Dans un souci de concertation et de participation, Pauline Quantin s'emploie, y compris dans la préfiguration, à la co-construction du projet pour lui assurer une assise territoriale forte et optimiser sa greffe auprès des acteurs locaux, des publics et des populations. Cette co-construction, écrit-elle, « permet d'instaurer un dialogue précieux entre la municipalité et les acteurs culturels et (elle) participe au mouvement de revitalisation démocratique lancé par les Rencontres de la culture, les rencontres Reims 2020 ou encore les Conseils de quartier ». Ce projet, finalement, participe de la démocratie culturelle et de ce que Philippe Foulquié appelle de ses vœux : une troisième ère de l'action culturelle, avec et pour la société civile.

2. Un projet en co-construction : diagnostic de terrain, groupes de travail, un espace pour le projet

De juillet 2009 à juillet 2011, la chargée de mission pour la friche artistique a rencontré une centaine d'acteurs locaux, individuels ou institutionnels. Naturellement, les acteurs culturels figurent en première place, de l'artiste indépendant à la Scène nationale en passant par l'artiste intermédiaire. Artistes, associations et directeurs de structures représentatifs des différentes disciplines artistiques ont en effet été sollicités. Les acteurs

²⁹ « Adeline Hazan : mon programme pour Reims ». Ressource disponible en ligne : <http://www.votons.info/election-municipales/communes/19762-reims/candidats/45-adeline-hazan> (consultée le 29 juillet 2011).

³⁰ « Adeline Hazan : un an déjà », *L'Union*, 16 mars 2009. Ressource disponible en ligne : <http://www.lunion.presse.fr/article/a-la-une/adeline-hazan-un-an-deja> (consultée le 29 juillet 2011).

³¹ QUANTIN, Pauline, *Op.cit.*, 2010, p. 3.

économiques et sociaux ont également été consultés, à travers la Chambre de commerce et d'industrie, les réseaux d'entreprises, l'Université de Reims Champagne-Ardenne ou encore les associations et maisons de quartier. Pauline Quantin restitue les éléments de ces entretiens en huit points : les artistes veulent être partie prenante du projet politique de développement culturel de la ville, les artistes rémois constituent un potentiel à valoriser qu'il s'agit d'étendre à une « immigration choisie » pour donner les moyens à des artistes rémois de s'ouvrir vers d'autres territoires et permettre à d'autres artistes de venir à Reims, la friche est complémentaire d'autres projets qui doivent offrir un panel d'outils pour répondre aux besoins artistiques qui sont multiples et que Pauline Quantin rappelle dans un quatrième point. Il s'agit en effet de besoins logistiques, de création, de diffusion, d'accompagnement et de pluridisciplinarité, bref un lieu permettant la rencontre. Les artistes soulignent enfin que la diffusion et la communication sont des enjeux culturels cruciaux et dont il convient de combler les carences. Surtout, le projet de friche artistique doit répondre au repli culturel dans le rapport des habitants aux artistes et des artistes des différentes disciplines entre eux ; et être un point d'équilibre entre les institutions culturelles et le tissu artistique et associatif. La Rencontre Culture du 22 septembre 2010 a ensuite permis la restitution et le partage d'un diagnostic de terrain comprenant les opportunités comme les carences, mais surtout les attentes et les besoins des acteurs culturels. Cinq points en particulier ont retenu l'attention des cent cinquante participants : la voie particulière des espaces intermédiaires dans la ville et leur complémentarité avec les structures existantes, l'appui important que le projet de friche artistique révèle pour l'accompagnement des artistes par des outils de mutualisation et de ressource, la friche doit renforcer le maillage territorial et être pensée « dans une dissémination sur le territoire », l'exigence d'expérimentation et d'adaptation de l'espace-projet à la situation territoriale, et enfin le rapport de la friche à la diffusion³².

Après avoir remis un rapport aux élus en janvier 2010 avec une première approche, Pauline Quantin entre dans la phase de préfiguration. Six groupes de travail sont mis en place dès l'automne 2010 et cinq groupes de travail sont entamés le semestre suivant. Leur dénomination éclaire sur le référentiel de valeurs engageant le projet. Le groupe de travail « Agenda 21 culture, économie sociale et solidaire, matériothèque » réunit onze personnes. La Ville de Reims et la Communauté d'agglomération Reims métropole sont signataires de l'Agenda 21. Il s'agit donc d'adapter le projet culturel que représente la friche artistique aux exigences du développement durable. Le second groupe de travail porte sur le centre de ressources. Le projet de friche artistique est en effet une réponse politique pour l'accompagnement administratif, la mutualisation et la transmission d'expériences. Les

³² *Ibid.*, pp. 5-6.

résidences d'artistes font l'objet du troisième groupe de travail qui, actant des manques en la matière, travaille sur l'apport de la friche rémoise dans ce domaine. Le quatrième groupe de travail réfléchit du rapport à la friche au territoire, aux artistes et aux habitants pour en faire un lieu ouvert. Le cinquième groupe de travail, enfin, réunit cinq participants autour des ressources logistiques. Plus qu'un référentiel de valeurs pour un opérateur culturel finalement « humanisé » et mettant l'artiste au cœur de ses préoccupations avec l'économie sociale et solidaire ou l'accompagnement administratif, ces groupes de travail mettent l'accent sur les besoins artistiques pour le pays rémois et finalement au-delà.

Enfin, une journée d'étude est organisée le 10 février 2011. Elle a permis, dans un contexte national et européen, de montrer que les friches étaient des vecteurs de développement artistique et territorial. Avec des espaces modulables et une flexibilité du projet, ces lieux peuvent en effet permettre de fortes interactions et l'irrigation, en complémentarité, du maillage territorial. Cette journée d'étude a surtout permis une confrontation d'idées sur la place des artistes et l'enjeu territorial de la culture, par les personnalités présentes et les lieux représentés, de la Friche marseillaise de la Belle de Mai à l'association d'architectes et de managers de projets participatifs Citymix d'Amsterdam, du Confort moderne de Poitiers à l'association Fructôse de Dunkerque. Les réactions des acteurs issus de la société civile, locale et nationale, présents dans la salle éclairent les enjeux de la friche artistique de Reims : Bart Cocquerez de Reims interroge les relations avec les structures institutionnelles tandis que Danielle Gutman, Professeur d'histoire de l'art à l'Ecole supérieure d'art du Havre questionne les liens des Nouveaux territoires de l'art avec les réseaux scolaires et universitaires. A l'issue de la deuxième table ronde, Grégory Jurado de Charleville-Mézières et Delphine Vitel d'Amiens demandent un éclairage sur ces espaces alternatifs au regard du contexte actuel³³. Finalement, cette journée d'étude permet une poursuite du débat entre décideurs et opérateurs, entre initiateurs et acteurs. Elle met en relief les opportunités comme les limites des friches du passé, du présent et de l'avenir, à l'image de la greffe réussie sur le quartier de Mains d'œuvres de Saint-Ouen comme les échecs, au regard des relations du lieu avec le voisinage et la municipalité, du 104 de Paris. Surtout, elle irrigue la réflexion pour créer un modèle rémois de friche artistique performant, s'appuyant à la fois sur un réseau d'expérimentations parfois trentenaires mais aussi sur une assise territoriale originale, avec son histoire et ses personnalités qui, au présent, œuvrent pour son développement. Cette seconde phase préparatoire est propice à la concertation et à la co-construction. Elle permet en effet d'exalter une identité culturelle partagée autour des forces et des faiblesses artistiques sur le territoire, mais aussi de donner une visibilité à un projet qui doit remettre l'artiste au cœur de la ville.

³³ *Friches, artistes, territoires, Op.cit.*, 2011, 13 p.

Elle acte aussi, bien avant l'effectivité du lieu, d'un effort de gouvernance, c'est-à-dire d'une association de la société civile, en amont et en aval, au « gouvernement culturel » d'un espace-projet et a fortiori de la Ville. Les espaces alternatifs sont en effet des terrains propices à la décision collective. La démarche, en cela, préfigure un fonctionnement démocratique de la friche.

A cette seconde phase suit la concrétisation du projet. Dès le dernier semestre 2010, le Centre d'activités Schweitzer est repéré comme un terrain fertile d'expérimentation. Confirmée, cette décision est rendue publique dans *l'Hebdo du Vendredi*, dans son édition du 11 février 2011³⁴. Elle aboutit à une entrée progressive dans une partie des locaux de cette zone d'activités industrielles, avec une histoire déjà ancienne, depuis mai 2011.

C. Friche un jour, friche toujours : une histoire du lieu (1923-2011)

L'histoire du lieu est dans le fait très important car elle permet d'inscrire la friche artistique, bien qu'inspirant une mutation, dans une continuité spatiale et temporelle. Bien que peu évoquée, Jean-Louis Tornatore et Sébastien Paul³⁵ abordent la question patrimoniale dans la reconversion culturelle des friches industrielles justifiant d'une mise en exergue et de la qualité architecturale de ces lieux. L'actuel centre d'activités Schweitzer est en effet un marqueur d'un quartier qui n'existait alors pas en tant que tel à ses prémices et dans la ville. Son nouvel usage, pour partie, permet de relier le passé, le présent et l'avenir.

1. Grandeur et décadence du textile rémois (1923-1987)

La friche artistique de Reims est d'abord une trace de la grandeur et de la décadence du textile rémois. De l'entre-deux-guerres à la fin des Trente Glorieuses, période durant laquelle la France connaît une prospérité économique inégalée du Gouvernement provisoire de la République française à la fin du mandat du Président Georges Pompidou, deux entreprises s'installent pour la totalité de la surface à l'emplacement de l'actuel centre d'activités Schweitzer et marquent durablement la ville de Reims.

³⁴ DEBANT, Julien, « La friche artistique prend son envol ». *L'Hebdo du vendredi*, 11 février 2011. Ressource disponible en ligne : <http://www.lhebdoduvendredi.com/?typepage=article&id=2269> (consultée le 12 février 2011).

³⁵ TORNATORE, Jean-Louis, PAUL, Sébastien, « Publics ou populations? La démocratie culturelle en question, de l'utopie écomuséale aux « espaces intermédiaires », in DONNAT, Olivier, TOLILA, Paul (dir.) *Le(s) public(s) de la culture. Politiques publiques et équipements culturels*, vol. II (cédérom). Paris, Presses de Sciences Po : 2003, pp. 299-308.

La notice de l'Inventaire général du patrimoine culturel relative à la Société rémoise de bonneterie³⁶, réalisée d'après une enquête de 1991, versée en 1999 et mise à jour en 2001, ainsi que la note d'Olivier Rigaud aux services économiques de la Ville de Reims³⁷ font état d'une construction pour cette usine de 4000 m² en 1925. Or, au regard des sources primaires, sa présence est établie dès l'année précédente. La Société rémoise de bonneterie, dont le siège social est situé 11 rue Linguet à Reims, achète un terrain avec immeuble aux frères David, rue de Courcy – créée en 1856, regroupée au chemin de Courcy en 1901, actuelle rue du Docteur Albert Schweitzer –, par acte notarié passé devant Maître Douce, notaire de Reims, le 15 mai 1924. En vertu du décret d'application du 13 août 1920 pour l'application du projet définitif d'aménagement, d'embellissement et d'extension, la Ville de Reims sous l'égide du Maire Charles Roche rachète à la Société rémoise de bonneterie une parcelle de 319 m², sise chemin de Courcy et inscrite au cadastre matrice n°1263 pour une somme de 3828 francs français. Cette vente, actée par une cession amiable contractée le 22 septembre 1924 entre Monsieur Boissaye, administrateur et directeur technique et commercial de la dite société, et le Maire de Reims, et autorisée par le Préfet en date du 1^{er} décembre, fait l'objet de deux mois d'études préalables. Les repères d'alignement et de nivellement pour l'immeuble sis rue de Courcy sont matérialisés le 8 août 1924. Cinq jours plus tard, l'architecte diplômé par le Gouvernement Monsieur Letrosne envoie au directeur du service du Plan de la ville de Reims la feuille sur l'alignement et le nivellement de l'emplacement occupé par la Société rémoise de bonneterie. Le 21 août suivant, le Maire de Reims envoie à Charles Letrosne une lettre lui précisant que la Commission municipale de reconstruction, réunie le même jour, a déterminé le montant de l'indemnité pour l'application du plan d'une valeur de 3828 francs français, à retirer à la Caisse du receveur de la Ville. Il lui sait gré, si la Société rémoise de bonneterie accepte l'offre, de remplir une fiche de renseignements, ou si elle refuse de motiver ce choix pour estimer la valeur de l'expropriation. L'entreprise opte pour la première solution et le bulletin de renseignements parvient aux services de la Ville le 20 septembre 1924³⁸. La loi Cornudet du 14 mars 1919 et la loi du 14 mars 1924 organisent les projets d'aménagement,

³⁶ « Inventaire général du patrimoine culturel : usine de bonneterie dite Société rémoise de bonneterie, puis Timwear, puis magasin de commerce ». Ressource disponible en ligne : http://www.culture.gouv.fr/public/mistral/merimee_fr?ACTION=RETROUVER&FIELD_98=LOCA&VALUE_98=%20Reims&NUMBER=1&GRP=0&REQ=%28%28Reims%29%20%3ALOCA%20%29&USRNAME=nobody&USRPWD=4%24%2534P&SPEC=1&SYN=1&IMLY=&MAX1=1&MAX2=100&MAX3=100&DOM=Tous (consultée le 4 avril 2011) ; Annexe 1.

³⁷ Archives municipales et communautaires de Reims (A.M.C.R.), 261CW 6 : Centre d'activités Albert Schweitzer. Note historique sur l'origine du site appartenant à l'entreprise des textiles industriels modernes Timwear (1989-1994).

³⁸ A.M.C.R., 68CW 60 : Application du projet définitif d'aménagement, d'embellissement et d'extension. Cessions amiables de terrains et d'immeubles pour alignement. Dossiers par opération (plans, correspondance, actes notariés) : 174 rue de Courcy, Société rémoise de Bonneterie, 1924.

d'extension et d'embellissement des villes pour le développement des villes. Bien que considérées comme décevantes du fait de leur application relative quinze à vingt ans plus tard, elles sont le signe de l'engagement de l'Etat et du respect de deux principes que sont la planification et la conformité³⁹. Georges Burdette Ford, architecte américain de la Renaissance des cités qui est une association d'entraide fondée à Reims en 1916, conçoit dans le cadre de la coopération franco-américaine pour la reconstruction, le plan d'aménagement, d'embellissement et d'extension de Reims en 1920, le premier à être agréé en France conformément à la loi Cornudet⁴⁰. Retenu par le Conseil municipal le 5 février 1920 et appliqué jusqu'en 1930, il se décline en cinq axes que sont la réorganisation des rues du centre, la construction d'équipements publics, la création de zones d'activités, le renforcement du maillage territorial et des boulevards périphériques et enfin la création de cités-jardins. Dans le cadre de l'élargissement de la rue de Courcy, la Société rémoise de bonneterie vend à la ville par acte de cession amiable du 7 juillet 1941 passé entre André Thiénot, adjoint au Maire, et Robert Faupin, président du Conseil d'administration de l'entreprise, devant Maîtres Humbert et Douce, une parcelle de 134 m² sise impasse de la Fosse-Dienne pour 2500 francs. En 1943, la Ville exigera la cession à titre gratuit par cette même usine d'une parcelle de 8 m² pour l'aménagement et le nivellement. Entreprise de production de bas et de chaussettes, la Société rémoise de bonneterie est le témoin d'un environnement en transformation, des lieux-dits Courcy et Fosse-Dienne au quartier ; elle est aussi le marqueur d'une reconstruction physique avec le plan Ford et sociologique avec son employabilité. Entreprise en extension dans l'entre-deux-guerres, elle passe de 300 salariés en 1939 à 100 en 1955, justifiant sans doute la vente des bâtiments qu'elle occupe jusqu'alors à la société Timwear en 1956. Timwear, entreprise parisienne, installe sa plus importante succursale en mai 1956 à l'emplacement des locaux de l'ancienne Société rémoise de bonneterie et annonce le retour de la prospérité. Inaugurée le 25 novembre 1956 en présence de personnalités politiques, ministérielles, chargés des exécutifs locaux ou députés, l'entreprise couvre une page de l'Union dans son édition du 26 décembre 1956. Le quotidien titre : « A Reims, une usine à la pointe du progrès ». L'usine est alors la seule en région à fabriquer le tricot « fully-fashioned » avec le « pull-over entièrement tricoté à la machine ». Mille tricots par jour sortent de l'usine qui emploie 200 ouvriers, majoritairement de sexe féminin. Avec un personnel qualifié, parfois repris de la Société rémoise de bonneterie, et des machines ultra-modernes, l'entreprise approvisionne les grands établissements rémois, exporte en France et

³⁹ DAL CIN, Patrick, *De l'aménagement du territoire...à l'aménagement de l'environnement : le cas français*. Thèse de doctorat sous la direction de Marcel Bazin, Aménagement, Reims, 2005, pp. 25-26.

⁴⁰ MOLEY, Christian, *Entre ville et logement : en quête d'espaces intermédiaires*. Paris : Ecole d'architecture de Paris, 2003, p. 58.

au Guatemala pour des produits exclusivement féminins. Une activité annexe, la teinturerie, est créée ; la formation professionnelle, avec un centre d'apprentis dispensant à des jeunes gens un enseignement technique, tient une place importante. Enfin, le directeur Monsieur Scaliet annonce une cadence doublée au cours de l'année 1957 avec une main-d'œuvre accrue à la clé. Ces éléments sont autant d'indices appuyant une reprise de l'activité voire une montée en puissance pour cette entreprise et donc pour le territoire qui l'accueille. Quelques années plus tard, en 1962, l'entreprise est rachetée par le groupe Devanlay-Lacoste. Le 25 novembre 1963, un acte de cession amiable est signé devant Maître Gain : la ville vend à Timwear deux parcelles, respectivement de 5499,76 m² pour le lieu-dit de la Fosse Dienne et de 3102,08 m² pour le lieu-dit du chemin de Courcy. Le 2 novembre 1964, le Conseil municipal délibère de la vente de deux parcelles à la Société anonyme Timwear, d'une superficie de 312,58 m², qui met fin à la coupure de l'entreprise soulignée par son directeur. Quelques mois plus tard, ayant vendu 1494 m² de son terrain à sa filiale la Société immobilière du Tricot, Timwear demande un dégrèvement. Le Conseil municipal, réuni le 15 février 1965, délibère une mainlevée partielle d'une inscription de privilège de vendeur prise à l'encontre de la Société anonyme Timwear⁴¹. La même année, la rue de Courcy est baptisée rue du Docteur Albert Schweitzer. Six cents personnes en 1961, sept cents en 1966 et finalement huit cents en 1968 travaillent à Timwear, révélant ainsi son dynamisme. L'entreprise voit et accompagne la naissance du quartier Orgeval dans les années 1970. La décennie 1980, enfin, signe la fin des Trente Glorieuses, voit la lente agonie de cette entreprise et narre ses luttes salariales. L'entreprise s'est scindée en deux sociétés en 1978 : la Société rémoise du textile (S.R.T.) et Timwear. *L'Union*, dans ses éditions du 19 et du 23 février 1982, rapporte l'appel de grève du 17 février émanant de la Confédération générale du travail (C.G.T.) et dont trois cent vingt salariés, pour 90% de femmes, sont solidaires. Ils demandent l'application des trente neuf heures et de la cinquième semaine de congés payés que la direction aurait consenti mais refusé de l'en attester par courrier. Le conflit, finalement, se termine le 22 février après cinq jours d'arrêt du travail et d'occupation des locaux : le salariat obtient gain de cause. Le 15 avril 1983, *le Journal de Reims* annonce « une restructuration pour préparer l'avenir ». L'entreprise Timwear, propriété de Devanlay-Recoing, souhaite reconvertir 30% de son personnel vers une autre fabrication. La société est coupée en quatre : le service commercial rue André Huet et trois ateliers rue du Docteur Albert Schweitzer « fully », « coupé-cousu » et Lacoste. *L'Union*, dans son édition du 24 avril 1984, rapporte deux licenciements, la dénonciation par la C.G.T. de conditions de travail

⁴¹ A.M.C.R., 10S 105 : Fonds René Bride. Timwear.

dégradées au vu des cadences et le recadrage de l'entreprise sous peine de licenciements⁴². Ces combats sociaux apportent le témoignage d'une résilience du textile rémois et au-delà de la production industrielle, amorcée dans les années 1980. De près de mille salariés dans les années 1970, les effectifs passent à moins de trois cents salariés au début des années 1980. Finalement, la production est délocalisée en novembre 1987 à Troyes, « pour un site plus approprié » juge la direction, mettant en exergue les deux plus grandes villes champenoises. Cent personnes manifestent de la rue du Docteur Albert Schweitzer à la sous-préfecture Place Royale. La C.G.T. dénonce une justification économique qui ne tient pas avec un triplement de la production entre mai et septembre et un recours aux emplois précaires. Le Tricotage rémois ferme ses portes et licencie 89 personnes. La fermeture de l'usine annonce un recyclage ou une reconversion. Pour l'heure, le temps de veille commence et signifie le temps de la friche industrielle.

2. Un programme pour le millénaire : le centre d'activités Schweitzer

A la désertion des établissements Timwear de la rue Docteur Albert Schweitzer suit ce qu'Andres Lauren appelle « le temps de veille », c'est-à-dire « la phase temporaire entre l'abandon d'une parcelle de terrain et un projet de réutilisation planifié (qui) permet à divers acteurs [...] d'en modifier les formes de régulation ». Les friches sont alors sous l'emprise de trois temporalités successives : l'apparition de la friche et la mobilisation de la municipalité et du propriétaire, le temps de veille et l'intervention d'acteurs issus de la société civile, enfin la concrétisation d'un projet suivant un consensus⁴³.

Les pouvoirs publics réagissent quasi-simultanément à la vacance des établissements Timwear. Le District de Reims s'intéresse au site, classé en zone d'activités industrielles, dès février 1988 et le rachète le 15 juillet. Le vide juridique de cet Etablissement public l'oblige à le vendre à la Ville « afin de conserver des locaux d'activités dans le quartier Orgeval », alors en réhabilitation urbaine. L'opportunité de cette passation publique est envisagée dès 1989 : il s'agit en premier lieu pour le chef du service des affaires économiques de la Ville de Reims de réaliser une intervention rapide de purge, de nettoyage des abords, d'étanchéité de la toiture et de clôture sous peine de dégradation. Deux hypothèses d'aménagement sont étudiées lors d'une réunion de travail le 2 mai 1989 : une pépinière d'ateliers ou un immobilier d'entreprises à prix réduit. Le directeur du développement, le même jour, avise

⁴² A.M.C.R., 261CW 6 : Centre d'activités Albert Schweitzer.

⁴³ LAUREN, Andres, « Temps de veille de la friche urbaine et diversité des processus d'appropriation : la Belle de Mai (Marseille) et Le Flon (Lausanne) », *Géocarrefour*, vol. 8, n°2, 2006, p. 159. Ressource disponible en ligne : <http://geocarrefour.revues.org/1905> (consultée le 1er juillet 2011).

que l'idée de transformation en locaux à loyer réduit est retenue. En outre, cette proposition est un tremplin pour les entreprises en attente de partance sur la Zone d'aménagement concerté (Z.A.C.) de la Neuville. Dès cette date, surtout, la concession de service public comme mode de gestion est actée avec l'opportunité de confier les travaux à la Société anonyme d'économie mixte (S.A.E.M.) Reims développement. On prévoit l'entreprise d'une première phase dès l'année suivante, avec le concours du District, de la Ville et de la S.A.E.M. ci-dessous citée et dont le montage financier est établi par convention. Un avant-projet sommaire d'aménagement est présenté en octobre 1989 : il prévoit une révision de la toiture, un découpage du site en huit lots et une conservation de la plate-forme de sécurité routière qui bénéficie d'une convention avec le District. Le 15 juin 1990, la S.C.E.T., du groupe de la Caisse des dépôts et consignations (C.D.C.) envoie les modalités juridiques et fiscales de gestion par une Société d'économie mixte (S.E.M.) d'un bâtiment industriel locatif public. Le même jour, un montage est proposé : le District vend à la S.E.M. le terrain et les bâtiments, acquis par un emprunt contracté auprès de la Ville. L'aménagement des locaux est confié à la société qui les loue⁴⁴. Fait original, une note de service exprime le souhait de quatre professeurs d'arts plastiques stagiaires désireux de disposer des locaux courant mars 1991 pour leurs épreuves qui consistent en l'exposition d'œuvres, et la visite et l'appréciation des spectateurs avec deux jours de préparation et un jour d'exposition. On ne sait si cette demande a abouti, mais elle indique toutefois une inutilisation du site lors de la rédaction de la note. La délibération du Conseil municipal du 24 juin 1991 donne « son accord de principe quant à la transformation des locaux des anciens Etablissements Timwear en Centre d'activités Schweitzer » de par « la nécessité de faciliter l'implantation et le développement des entreprises à Reims ». L'opération, surtout, vise à éviter une opération spéculative sur cet immobilier et à conserver un pôle industriel et commercial au sein d'un environnement d'habitations, moteur d'attractivité économique et d'emplois. Le Conseil autorise le Maire Jean Falala à signer la convention de concession et d'aménagement dont la durée est fixée à cinq ans à compter du 15 juillet 1991, présentant un cahier des charges en trente six articles et un coût total d'aménagement et de distribution électrique évalué à 3338 Kilofrancs⁴⁵. Le 14 octobre suivant, le Conseil municipal autorise « l'acquisition au District de Reims (d'une) parcelle pour une superficie de 15 ares 66 centiares » à titre gratuit, la dite acquisition entérinée par le Conseil de District le 16 septembre⁴⁶. L'année 1992 assure la transition entre

⁴⁴ A.M.C.R., 261CW 6 : Centre d'activités Albert Schweitzer. -Constitution, aménagement dans les locaux de l'ancienne usine Timwear, forme juridique : notes, études, plan, correspondance, traité de concession avec la Société d'économie mixte locale Reims développement.

⁴⁵ A.M.C.R., 152W 204 : Conseil municipal du 24 juin 1991 ; délibération 91/235.

⁴⁶ A.M.C.R., 152W 211 : Conseil municipal du 14 octobre 1991 ; délibération 91/372.

l'apparition de la friche et le temps de veille. Tandis qu'une délibération du Conseil municipal du 27 janvier 1992 autorise la signature d'une convention avec le District et la Prévention routière, garantissant pour cette dernière un loyer gratuit de trois ans renouvelables et une prise en charge des frais de téléphone⁴⁷ ; les riverains de la friche industrielle, habitants de la rue du Commandant Lamy et de la rue de Tahure, écrivent au Maire le 15 mars 1992. Ils dénoncent l'insalubrité et le non-entretien de l'usine désertée pourtant rachetée par la Ville, et demandent le découpage de l'ancienne usine en parcelles pour y introduire des logements et des espaces de verdure, donnant les conditions d'une « unité qui fait cruellement défaut ». Les vingt quatre foyers signataires demandent à être concertés et envoient des photographies du site. Le Maire y répond le 13 avril suivant, évoquant le devenir du site et les opérations d'aménagement⁴⁸. « De cancer urbain (la friche) devient ressource foncière », écrit Andres Lauren, « et la société civile, à un moment particulier, s'en saisit et se l'approprie pour influencer la mutation ou le projet du lieu⁴⁹ ». L'année 1993, finalement, ouvre la voie à la troisième phase décrite par Andres Lauren, celle de la concrétisation. Le projet de restructuration est présenté à l'antenne municipale d'Orgeval le 18 février 1993 afin d'associer la société civile et les habitants du quartier. La mission confiée à la S.A.E.M. Reims développement « consiste en l'aménagement d'une première tranche de 4000 m2 permettant d'offrir des locaux à usage de bureaux et d'ateliers et la réalisation de parkings et de voirie ». Les travaux durent de février à juin 1993, pour un budget de sept millions de francs, et les plans sont exposés du 18 février au 18 mars. Les loyers sont évalués de 200 à 400 francs par m2 Hors taxe (H.T.). Jean Falala souligne dans son discours qu'une deuxième tranche, attenante à la réussite de la première, sera engagée de janvier à juillet 1994. Finalement, « la plupart des associations de quartier étaient présentes afin de saluer cette initiative qui concoure à dynamiser l'emploi rémois [...] »⁵⁰. L'entreprise pour la relance économique du site, qui a subi un lobbying des riverains l'année précédente, est assimilée et donc acceptée. On imagine même une synergie avec le pôle technologique Henri Farman. Le Conseil municipal du 15 décembre 1992, par avenant, décide de prolonger la concession de la S.A.E.M. Reims développement jusqu'au 31 décembre 1998, en lieu et place de 1996, pour permettre à la société de rembourser l'emprunt consenti par la ville fin 1993⁵¹. Ce centre d'activités, en somme, est le volet économique d'un programme social de plus grande

⁴⁷ A.M.C.R., 152W 218 : Conseil municipal du 27 janvier 1992 ; délibération 92/23.

⁴⁸ A.M.C.R., 261CW 6 : Centre d'activités Albert Schweitzer. -Constitution, aménagement dans les locaux de l'ancienne usine Timwear, forme juridique : notes, études, plan, correspondance, traité de concession avec la Société d'économie mixte locale Reims développement.

⁴⁹ LAUREN, Andres, *Op.cit.*, 2006, pp. 159-160.

⁵⁰ A.M.C.R., 250CW 68 : Manifestations économiques ; restructuration du Centre d'activités Schweitzer (1991-1995).

⁵¹ A.M.C.R., 152W 276 : Conseil municipal du 15 décembre 1993 ; délibération 93/397.

ampleur entrepris dans le cadre d'une régénération urbaine. Deux entreprises, Distribution services et Technoprim, s'y installent, bientôt rejoints par le laboratoire Bride et le Centre national Art et Technique (C.N.A.T.).

3. Du laboratoire de conditionnement pharmaceutique à la friche artistique

Dès 1993, le laboratoire Bride s'intéresse au Centre d'activités Schweitzer pour ses opportunités de développement. Ce n'est cependant que le 23 décembre 1994 que sa directrice administrative et financière, Josette Mayeur, pose une option pour la location d'un lot auprès de la S.A.E.M. Reims développement. Créée en 1938, cette Société anonyme est à la recherche d'un nouveau souffle. Ayant automatisé son outil de travail dans le tournant des années 80 pour répondre aux exigences d'un marché international en accroissement – en Afrique francophone particulièrement – et développé une activité sous-traitante pour le conditionnement pharmaceutique au tournant des années 1990 dont le chiffre d'affaires a quintuplé de 1992 à 1994, passant à 150 à 750 kF avec une prévision de 2600 kF pour 1995 ; l'entreprise, dans un mouvement ascendant, est en recherche d'extension et, surtout, est à la recherche de locaux respectant les réglementations imposées par le ministère de la Santé et contrôlées par l'Agence du médicament.

L'année 1995 est pour l'entreprise celle de la concrétisation. Le 16 janvier, René Bride écrit au Président de Reims développement, Jean-Louis Schneiter, pour lui présenter ses projets. Ce dernier lui propose, le 11 juillet suivant, une cession pour 1,7 millions de francs. En date du 4 août, Josette Mayeur esquisse un historique de l'entreprise et justifie ses motivations. La proximité du Centre d'activités Schweitzer avec l'avenue de Laon, siège du laboratoire Bride, lui paraît opportun pour délocaliser l'activité sous-traitante, ayant reçu le 3 juillet l'autorisation préalable de l'Agence du médicament et finalement le 18 octobre l'autorisation définitive d'ouverture au sein du Centre d'activités Schweitzer, et faciliter les venues de René Bride, déjà âgé de quatre vingt neuf ans. Les banques, pour financer et par sureté, demandent un certain nombre de garanties : un bail de quinze ans avec une promesse de vente quelques années plus tard pour le lot G, le parking et les espaces verts. Un bail de location, puis de vente, a été proposé. Les travaux commenceront, indique-t-elle, en septembre 1995 et après appel d'offres. Josette Mayeur conclut en présentant les opportunités et la nécessité de cette extension : ayant doublé l'effectif salarié pour l'activité sous-traitante en deux ans, Josette Mayeur s'engage pour l'entreprise à l'augmenter de dix personnes sur trois ans. Considérant l'exigüité de l'avenue de Laon, elle considère la délocalisation de l'activité sous-traitante indispensable à la survie de l'entreprise familiale, patrimoine rémois dont les salariés ont

parfois vingt ans d'ancienneté et qu'il convient de conserver. Dans une lettre adressée à Jean-Louis Schneider le 23 août 1995, Jean Falala dit ne pas être opposé à une formule de type location-vente mais demande à ce que les modalités soient bien étudiées. Le 20 octobre, Josette Mayeur envoie une lettre à Monsieur Renaux de la S.A.E.M : le bail commercial de neuf ans, daté du 21 septembre 1995, sera accompagné d'une promesse de vente, pour une prise d'effet du bail le 1^{er} décembre. Le 15 novembre, elle réitère l'intérêt de l'entreprise pour le lot G auprès de la SAEM, pour une entrée après appel d'offres envisagée en mars 1996. Le bail est finalement signé par René Bride le 13 février 1996 puis renvoyé à la S.A.E.M. Reims Développement pour une entrée dans les lots 3A et B, ateliers d'une superficie respective de 296 et de 302m², le 15 février⁵². Le 17 septembre suivant, il est procédé à la signature d'un bail précaire concernant le sous-sol 2 de 200 m² pour le stockage de médicaments, pour lequel le laboratoire Bride envisage une extension à 700 m²⁵³. Les années suivantes sont le temps de la pérennisation : après avoir demandé les conditions de location d'une surface de 600 m² à Jean-Louis Schneider, la Présidente du laboratoire Anne Bride obtient la signature du lot 2A, d'une superficie de 606 m², par bail du 30 septembre 1997. Le 4 novembre 1998, L'Union présente l'activité sous-traitante du laboratoire Bride comme une « usine de conditionnement » pour reprendre le terme employé par Anne Bride. Le temps est désormais à l'investissement humain « pour optimiser la productivité » et être à la pointe du progrès qu'exige l'évolution des nouvelles technologies. L'entreprise, en particulier, fait figure de proue dans la formation professionnelle comme l'avait fait Timwear à ses débuts. Le laboratoire est en effet le premier en France à entrer dans la démarche des Certificats de qualification professionnelle de branches⁵⁴. Josette Mayeur écrit une lettre à Daniel Roland, directeur général adjoint en charge du développement urbain, en date du 14 décembre, qui fait suite à la proposition faite par la S.A.E.M. Reims développement en novembre. L'entreprise doit installer ses bureaux administratifs et commerciaux dans le lot 8A de 185 m² après signature du bail, en écho à la délocalisation progressive de son activité industrielle puis générale. La directrice administrative et financière de Bride, à cet effet, demande une baisse à la location. Le 17 octobre 2001, Alain Lavrador, directeur de l'économie, écrit au Directeur général des services. Il restitue l'activité du laboratoire dans le cadre du Centre d'activités Schweitzer qui accueille neuf entreprises et soixante dix emplois, soit une occupation de 78%

⁵² A.M.C.R., 261CW 6 : Centre d'activités Albert Schweitzer. Location des locaux 26-32 rue du Docteur Albert Schweitzer : demandes, plans, correspondance (1993-1999).

⁵³ A.M.C.R., 182W 37 : Conseil municipal du 17 novembre 1997 ; délibération 97/396.

⁵⁴ Entretien avec Josette Mayeur et Antonia Garcia, 8 juin 2011, 20 p. ; Annexe 2.

des ateliers, de 66% des bureaux et de 23% des sous-sols. Avec Technologie et Impressions, Bride est la plus importante entreprise, contribuant ainsi aux recettes fiscales de la Ville⁵⁵.

En 2003, Josette Mayeur rachète l'activité sous-traitante. Un temps appelé Bride Pharma pour acter de la transition, le laboratoire trouve une nouvelle naissance avec la création de Stradis, tout en conservant un héritage partiel, spatial et temporel. Josette Mayeur signe en effet un bail commercial le 20 août 2003 d'une durée de neuf ans révisable tous les trois ans pour l'occupation du lot 2B, d'une superficie de 200 m² pour le stockage et de 225 m² pour la maintenance. Elle signe le 28 juin 2004 un bail de courte durée pour l'occupation d'une partie du lot 2C, d'une superficie de 490 m², du 1^{er} juillet 2004 au 30 juin 2005⁵⁶. Le renouvellement du bail commercial pour l'occupation du lot 3 d'une superficie de 824 m² est signé le 26 septembre 2005. Reposant sur le même souci d'innovation, Stradis s'ouvre au quartier et à la ville par deux éditions de Journées portes-ouvertes en 2003 et 2004 mais aussi à l'Education nationale par l'apprentissage et une présence dans les jurys d'examens ou d'attribution de certificats professionnels. Pour Josette Mayeur, directrice générale de Stradis de 2007, date de son achat par Stradis à 2011, date de sa retraite de droit, Stradis s'inscrit dans la continuité de Bride : des hommes et des femmes s'y sont connues, y ont travaillé et se sont respectés, bref dans une transmission humaine. L'héritage spatial, bien sûr, est également à prendre en compte. Stradis est une entreprise en extension : le projet de déménagement sur le site Henkel rue Léon Faucher, initié par Josette Mayeur, est effectivement mené en 2011 sous la houlette d'Eric Placet. La superficie passe de 2000 à 4000 m² et la capacité de stockage de 1200 à 1800 palettes. Evoquant la succession du lieu par la friche artistique, Josette Mayeur estime que, bien que non économique, cette activité peut redonner « une valeur », « une image » au quartier Orgeval, dont acte dans un cadre de régénération urbaine⁵⁷.

En régie directe depuis 2004, le Centre d'activités Schweitzer accueille depuis mai 2011 la friche artistique, à la fois dans les locaux délaissés par Stradis mais également dans les locaux municipaux, ayant servi à abriter les matériels du C.N.A.T., ancêtre du Manège né en 2000, Scène nationale de Reims. Ayant reçu une proposition de location dès 1995, cette structure installée rue Edouard Mignot prend possession de deux lots en 1998 : le lot 2B de 930 m², un atelier de menuiserie et de stockage, et un sous-sol de 65 m² pour le stockage des Rencontres internationales de la télévision (R.I.T.V.). Le 1^{er} janvier 2000, le C.N.A.T. devient

⁵⁵ A.M.C.R., 261CW 6 : Centre d'activités Schweitzer.

⁵⁶ 267CW 43 : Centre d'activités Schweitzer. - Gestion par la SAEM Reims développement : compte rendu d'activité au concédant 2001 à 2004, plan de trésorerie, dossier de clôture de concession des tâches d'aménagement et d'exploitation du centre, copies de délibérations, avenant n°2 au traité de concession de 1991, traité de concession, baux commerciaux et contrats (2001-2004). Reprise de locaux par la ville : déclarations d'intention d'aliéner, factures, déclarations de créance, bilan financier de clôture, correspondance (2003-2005).

⁵⁷ Entretien avec Josette Mayeur et Antonia Garcia, 8 juin 2011, pp. 19-20 ; Annexe 2.

l'association du Manège, qui conserve le label de Scène nationale et conduit aux destinées du manège et du cirque⁵⁸. Le Centre d'activités Schweitzer accueille, avant l'heure, le travail artistique.

Ces lieux se prêtent à la mutation opérée au gré des continuités et des transformations, sans jamais remettre un processus cyclique latent que Vincent Veschambre décrit et qu'il reprend de Philippe Lacombe : les temps de la productivité, du déclin, du retrait et enfin de la renaissance⁵⁹. Il explicite deux notions, qui bien qu'étroitement liées, sont différentes : la trace et la marque⁶⁰. La friche artistique de Reims s'apparente à la trace : incarnant le passé, renvoyant à une activité, elle est une empreinte d'identification mais aussi de réinvestissement et de mise en valeur.

A la désindustrialisation française suivent deux mouvements dans les années 1980 : d'une part la reconnaissance du patrimoine industriel avec entre autres la création d'une cellule sur l'étude du patrimoine industriel au ministère de la Culture en 1983, actant finalement d'un droit à l'inventaire et à l'expérimentation des témoins d'une ère révolue dans un devoir de transmission ; d'autre part le mouvement d'investissement de ces traces pour l'expérimentation artistique initiée une décennie plus tôt dans les pays nord-européens. Ces deux mouvements parallèles convergent pour inventer un territoire du renouveau. A l'issue de la longue transition d'une friche industrielle « rhabillée » depuis 1993, la place est à la reconversion pour une partie de ces lieux et permet d'y accueillir, au centre d'activités économiques, l'art et les artistes.

⁵⁸ A.M.C.R., 261CW 6 : Centre d'activités Albert Schweitzer.

⁵⁹ VESCHAMBRE, Vincent, *Traces et mémoires urbaines : enjeux sociaux de la patrimonialisation et de la démolition*, coll. Géographie sociale. Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2008, p. 157.

⁶⁰ *Ibid.*, pp. 7-15.

II. LES ARTISTES AU CŒUR, LES ARTISTES EN VILLE

Politiques publiques culturelles et initiatives artistiques de nature privée confondues doivent permettre de replacer le développement culturel au cœur des enjeux territoriaux. Or, l'art, sans être l'apanage des artistes, est le fruit de leur création ; et il convient donc de les replacer au centre. La friche artistique doit répondre à cet objectif ambitieux, en remettant l'artiste au cœur de la ville. L'analyse de la demande artistique restitue les enjeux : elle est le préalable d'une offre positive de mise à disposition d'espaces au service d'un projet qui contribue à une synergie artistique de proximité.

A. *Une analyse empirique des aspirations et des attentes du tissu local*

Les artistes, pour s'émanciper et se dépasser, ont besoin de lieux de travail, d'expérimentation et d'accompagnement dont la nature même est à expliciter.

1. Un lieu de création et de travail

La mise à disposition ou l'investissement de friches pour et par les artistes répond pour eux à la carence d'espaces et participe à diverses logiques.

La première est économique. Pour créer et pour travailler, les artistes ont besoin d'espaces dont ils manquent et dont le volume est suffisant pour accueillir leurs diverses activités qu'Eric Chevance du TNT de Bordeaux qualifie « de travail et de résidence, de partage et de convivialité, de débat et d'échange⁶¹ ». Le refus de reconnaissance de la qualité patrimoniale de ces friches industrielles, anciens ateliers et entrepôts ou anciennes usines, conduisant à ce que Jean Nouvel appelle « un anti-patrimoine », en fait des lieux inutiles et inutilisés, les laissant de fait en disponibilité. De ce premier aspect, la friche est ainsi revalorisée car elle exprime une ressource, si souvent rare ou onéreuse, dont les artistes sont à la recherche. Le lieu, en effet, offre une liberté d'action. Bien plus qu'un support, les artistes se saisissent de ce lieu comme d'un matériau. Ces lieux, uniques, se prêtent aux besoins des artistes qui peuvent, dans certains d'entre eux, venir travailler à toute heure du jour et de la nuit. Il apparaît cependant indispensable de respecter les contraintes du lieu, y compris pour optimiser son aménagement et permettre de retrouver une convivialité, un partage et une ouverture, bref de

⁶¹ *Friches, artistes, territoires, Op.cit.*, 2011, p. 2.

rendre au lieu son authenticité et son identité. Trois catégories pour l'espace, en particulier, se dégagent : les espaces dédiés, les espaces mutualisés et les espaces mutualisables. Cette disposition est un outil au service des artistes et des populations que ces derniers accueillent, à travers des ateliers de développement et de sensibilisation artistique. Pauline Quantin, pour la friche artistique de Reims, préconise l'aménagement de plusieurs espaces dédiés au travail : des ateliers, des espaces de stockage, des salles de répétition et un studio de danse⁶². Ces lieux doivent répondre aux besoins logistiques et de création des artistes.

Toutefois, la motivation économique est insuffisante et, indéniablement, la vocation première du lieu influe sur l'activité au présent. Les friches artistiques sont des lieux propices au travail puisque leur ancienne attribution se concentre autour de la production. La réappropriation artistique, de ce point de vue, marque une continuité mais aussi une revendication. L'appropriation symbolique, écrit Vincent Veschambre⁶³, est significative « de la position des individus et de groupes dans la hiérarchie sociale » : elle exprime l'accès à une ressource qui reflète des rapports de pouvoir et « suppose la production, l'usage de symboles, dotés d'une efficacité sociale et politique pour signifier que tel espace [...] est associé à un groupe, une institution, un pouvoir ». La récupération d'espaces réhabilités ou recyclés dans un contexte de régénération urbaine est symptomatique. De ce fait, l'appropriation symbolique se prête à la friche. Les friches, souligne Andres Lauren⁶⁴, sont dans une dynamique temporelle de permissivité économique, sociale et culturelle qui explique la récupération symbolique et matérielle du lieu par les artistes. Cependant, bien qu'émanant du bas, ces initiatives connaissent des limites du fait d'une réappropriation formelle qui ne correspond pas « aux attentes d'une population meurtrie par la fermeture d'un site d'activités » et qui peut rester en retrait, mais elles incitent à un rapport entre ses usagers et la population locale. Dans une double dynamique de disponibilité et d'ambiance au vu de leur passé, les friches sont revalorisées de par la continuité d'une logique productive.

Le rapport des artistes au lieu favorise « une nouvelle relation au temps »⁶⁵, celui d'une économie et d'un productivisme en mutation. L'art est l'avenir du travail, écrit Toni Negri, par « le travail et la production des formes de vies ». Finalement, la continuité du travail dans les friches accompagne une mutation, celle « des territoires et des esprits », celle d'une transition postindustrielle en liant « la réalité matérielle, les espaces, les objets à la créativité des gens ». Cette mutation, toutefois, est salutaire : s'inscrivant à la fois dans une continuité

⁶² QUANTIN, Pauline, *Op.cit.*, 2010, pp. 22-23.

⁶³ VESCHAMBRE, Vincent, *Op.cit.*, 2008, pp. 7-8.

⁶⁴ LAUREN, Andres, *Op.cit.*, 2006, pp. 160-161.

⁶⁵ LEXTRAIT, Fabrice, KAHN, Frédéric (dir.), Institut des villes (éd. scientifique), *Nouveaux territoires de l'art*. Contributions aux Rencontres de Marseille, février 2002. Paris : Sujet-Objet, 2005, pp. 5-7.

temporelle mais dotant le lieu de nouvelles fonctionnalités, les artistes rompent avec le déclin, transformant le passé malheureux et « la mort annoncée » du lieu « en devenir possible »⁶⁶. Les artistes, en appui sur un héritage, inscrivent les friches dans une modernité et une contemporanéité de l'histoire du travail. Les emblèmes de la production industrielle deviennent des laboratoires culturels et des fabriques d'imaginaires, à une période où le secteur tertiaire, producteur de biens immatériels, domine le secteur industriel, ouvrant ainsi la voie « à une restructuration urbaine et sociale »⁶⁷. Les artistes, ainsi, influencent le lieu en lui donnant un destin. Mais ce mouvement est réciproque : l'architecture et la mémoire du lieu influencent le travail artistique car ils changent le rapport au travail et entre artistes. Le lieu, en somme, permet d'inventer autrement. Surtout, les activités et les aménagements s'adaptent au lieu, respectant ainsi sa vocation mémorielle.

La troisième logique est artistique car ces lieux se prêtent au travail interdisciplinaire. La multitude, écrit Toni Negri⁶⁸, est un remède contre l'usure dans un acte artistique de résistance et de création transformant le travail en une forme d'absolu. Pauline Quantin souligne le manque de coopération entre disciplines et artistes⁶⁹. Les friches artistiques répondent à cette carence, permettant la rencontre des arts et des artistes et incitant au dialogue et au partage et permettant, comme le souligne Philippe Foulquié⁷⁰, de casser les chapelles. Ces croisements, en effet, permettent de mener des expériences en commun et de confronter les points de vue. Aussi, ce constat et cette proposition ne sont pas inintéressants pour Reims puisque la friche constituerait, à cet égard, « une exception rémoise (qui) créerait une mixité des artistes et des publics⁷¹ » ; en somme, la friche est vectrice d'une altérité pour le travail artistique, accentuant de fait la solidarité et la reconnaissance d'une communauté artistique. Comme pour les logiques économique et mémorielle, l'aménagement du lieu doit répondre à ce souci, favorisant l'émergence de rencontres. L'interdisciplinarité, en ce sens, est une modalité pour le travail conduisant à l'expérimentation.

2. Un espace d'expérimentation

Loin des codes institutionnels, la friche artistique permet de les dépasser pour mener des expérimentations mais aussi s'imprégner du lieu, de son architecture et de son histoire.

⁶⁶ VANHAMME, Marie, LOUBON, Patrice, *Op.cit.*, 2001, pp. 7-11.

⁶⁷ *Ibid.*, p. 11.

⁶⁸ LEXTRAIT, Fabrice, KAHN, Frédéric (dir.), Institut des villes (éd. scientifique), *Op.cit.*, 2005, pp. 33-34.

⁶⁹ QUANTIN, Pauline, *Op.cit.*, 2010, p. 5.

⁷⁰ *Friches, artistes, territoires, Op.cit.*, 2011, p. 9.

⁷¹ QUANTIN, Pauline, *Op.cit.*, 2010, p. 13.

L'interdisciplinarité, en premier lieu, est vectrice d'expérimentation. Elle conduit à une interpénétration qui offre une grille de lecture partagée, quoique non exhaustive, des formes artistiques. Dans ce même registre, les friches artistiques ne s'adressent pas seulement aux acteurs culturels et proposent une globalisation à travers l'engagement d'un dialogue avec les forces économiques et sociales permettant la circulation des idées et des énergies et d'expérimenter un nouveau rapport de l'art à la cité. Les artistes, par l'occupation, transgressent les règles économiques qui ont tué l'entreprise passée. Les artistes, toujours, à travers leurs modalités de travail, de création et d'expérimentation au sein des friches, transgressent les règles institutionnelles du monde culturel ; d'où, en effet, la maturation d'une émergence. Le rapport au travail, pense Eric Chevance, différencie en effet les friches des institutions et de la contemplation artistique⁷². S'en suivent alors la mise en œuvre « de nouvelles modalités de production, de diffusion (et) de socialisation » et le questionnement des rapports à l'art, aux artistes et au public. Marie Vanhamme et Patrice Loubon le soulignent, les friches « sont porteuses d'un nouveau type d'aménagements d'espaces urbains désaffectés et d'un nouveau modèle d'intégration de la mémoire urbaine ». Ces lieux, à la fois dans la ville et à sa marge, sont porteurs d'une identité. L'occupation artistique des lieux revient à réinscrire « la friche et le quartier dans l'espace et le temps de la ville » et à instaurer « une nouvelle mobilité, de nouveaux parcours, de nouveaux frottements ». Les friches ont finalement une vocation spirituelle, au sens où elles font le lien. Par l'adoption, innovante dans l'esprit, de nouvelles démarches artistiques et citoyennes où le collectif l'emporte, elles contribuent à activer le lien social. En particulier, la formulation du vœu d'altérer l'urbanité justifie l'inscription des friches dans un champ dépassant l'exclusivité culturelle. Les friches sont un projet politique intégrant les problématiques urbaines, économiques et sociales d'un territoire, au sens où elles esquissent un nouveau modèle de développement culturel et signifient une reconquête de l'espace public⁷³. De cette analyse on perçoit la richesse des friches : ces lieux propices à l'émergence de pratiques alternatives produisent des formes d'urbanité différenciées et, avec une approche sensible du lieu, réinterrogent la manière de construire et de reconstruire la ville⁷⁴.

A cet égard, la situation de la friche artistique de Reims répond à ce constat, puisqu'il convient d'articuler au cœur du projet la cohésion sociale et le renouvellement urbain. Les espaces du Centre d'activités Schweitzer, à cet égard, sont un terreau d'expérimentation pour un quartier, Orgeval, en régénération urbaine. D'abord, il convient de rappeler que le quartier

⁷² *Friches, artistes, territoires, Op.cit.*, 2011, p. 2.

⁷³ VANHAMME, Marie, LOUBON, Patrice, *Op.cit.*, 2001, pp. 9-10.

⁷⁴ LAUREN, Andres, *Op.cit.*, 2006, p. 165.

Orgeval, dans sa configuration actuelle, est un témoin puis un marqueur de l'urbanité. Véritablement construit dans les années 1970, il n'en demeure pas moins que son sol connaît les aléas de la reconstruction à travers les plans d'aménagement, d'extension et d'embellissement qu'il a accueillis en deux étapes, dans les années 1920 puis dans les années 1940. Les friches culturelles, surtout, sont dans l'action et interrogent, avec le public, le rapport à la modernité à travers des questions majeures de société. Camille Dumas relate le travail entrepris avec des enfants du quartier qui abrite la friche Mains d'œuvres de Saint Ouen à travers des ateliers dont le but est de confronter les expérimentations aux populations autour de problématiques, intéressant les acteurs politiques, économiques et sociaux du territoire, au fond des sujets sensibles en recherche d'appropriation pour en éradiquer l'acculturation. A cet égard, le projet « du nuage vert » porte une dimension esthétique et transversale. Associant les écoles et les associations, il s'agissait, bien que le projet n'ait pas abouti faute du refus municipal qui ne souhaitait pas une matérialisation finalement faite à Helsinki, de susciter un dialogue autour de l'environnement. Comme d'autres friches et conformément aux rencontres de *TransEuropeHalles* sur le développement durable et la culture, Mains d'œuvres a initié une importante réflexion sur le développement durable territorial, se saisissant ainsi à travers l'expérimentation de sujets existentiels. Ces activités, à elles, sont créatives et constitutives d'une économie sociale et solidaire⁷⁵.

Ces anti-patrimoines bouleversent les valeurs et incitent à une libération dans les comportements et dans les prises d'initiatives. Leur occupation est à interpréter comme une libération spatiale, appelant à un lendemain meilleur et à un repositionnement de l'art et de l'artiste au cœur de la ville, qui renverse notre rapport à la norme, comme l'explique François Dagognet⁷⁶. L'investissement artistique, finalement, permet le désenclavement. Les témoins d'une époque révolue, celle de l'industrie, deviennent pour reprendre les propos de Jean Nouvel, « un monde esthétique, un lieu de genèse et d'éternel⁷⁷ ». L'expérimentation, en fait, naît du passé. Il s'agit d'inventer, dans la connaissance des activités antérieures du site, de nouveaux usages artistiques et de provoquer l'innovation. Le passé douloureux du site et sa perception a priori négative au présent incitent à le doter d'une autre image et d'une autre valeur. Cette analyse rejoint un questionnement : comment faire entrer la culture dans un lieu de désespérance sociale ? C'est Fazette Bordage qui répond à cette question lors de la journée d'étude du 10 février 2011 : il s'agit d'une démarche au long cours, qui doit associer les anciens salariés et accompagner les scolaires entre autres afin de transmettre une mémoire,

⁷⁵ *Friches, artistes, territoires*, *Op.cit.*, 2011, pp. 7-11.

⁷⁶ LEXTRAIT, Fabrice, KAHN, Frédéric (dir.), Institut des villes (éd. scientifique), *Op.cit.*, 2005, pp. 33-34.

⁷⁷ *Ibid.*, pp. 33-34.

une mémoire revisitée et valorisée par le travail artistique mais aussi par les hommes et les femmes qui y ont travaillé. Une monographie, de ce point de vue, s'impose ? Le recensement du patrimoine industriel, répond l'adjoint à la Maire de Reims Serge Pugeault, ne s'inscrit pas seulement dans une démarche patrimoniale mais également dans une démarche humaine, en recueillant les propos des populations dans leur authenticité⁷⁸. L'aménagement du site, comme pour la vocation de labeur, est au service de l'expérimentation ; d'où la notion de modulabilité pour les espaces, signifiant l'aspect non figé ou du moins la puissance du mouvement induite des friches et de leurs activités.

Mais le terme d'émergence renvoie aussi à la socialisation individuelle de l'artiste, et donc à son accompagnement.

3. Un espace de mutualisation et de ressources

Les artistes, souvent isolés, sont à la recherche d'un accompagnement. Nombre de friches intègrent ce volet, qui figure également dans le projet rémois de friche artistique. Il s'agit du troisième objectif adopté pour la friche artistique de Reims, participant au renouvellement du maillage territorial, en insistant « sur le soutien à l'initiative artistique notamment par l'accompagnement de la création et des expérimentations, par exemple au moyen de résidences et d'un centre de ressources ».

En premier lieu, il s'agit de s'interroger sur le profil artistique intéressant le projet. Ce questionnement a fait l'objet pour Reims d'un débat. Pauline Quantin le souligne, le programme pour la mandature municipale dénomme « une friche industrielle pour jeunes artistes ». Le risque de mise en exergue de « jeunisme », et par là-même d'un lieu réservé à quelques-uns, incite à revisiter le concept tout en gardant à l'esprit la démarche. On lui préfère ainsi la terminologie suivante : « un marchepied, [...] un lieu de passage, qui permet d'accompagner des artistes ou des associations culturelles, à des moments charnières de leur parcours (tels) le démarrage dans la vie active (mais aussi) la professionnalisation, la reconversion d'une discipline à une autre, une expérimentation artistique particulière, quel que soit l'âge des personnes concernées ». N'ayant pas vocation à s'adresser à tous et tout le temps dans une ambiance particulière et s'inscrivant en pleine complémentarité avec les structures culturelles dont elle est un maillon sur le territoire et au-delà, « la friche revendique ce positionnement particulier (du point de vue de) [...] l'angle de la transmission et des échanges générationnels (qui) permet de réintégrer comme 'habitants secondaires' de la friche

⁷⁸ *Friches, artistes, territoires, Op.cit.*, 2011, p. 12.

une part des acteurs culturels 'installés' »⁷⁹. L'angle choisi permet de se tourner vers les artistes sans exclusive, tout en maintenant toutefois le critère d'émergence. Le terme employé de « lieu de passage » en particulier est intéressant car il interroge la relation entretenue entre les friches et les institutions. Complémentaires, comme nous l'avons explicité, du point de vue d'une démarche inversée aboutissant à des convergences, l'artiste au fond en est le garant. Le deuxième point particulièrement à relever est celui de la pluralité dans l'unité du lieu et de sa démarche : l'encouragement aux liens intergénérationnels auxquels s'ajoute la pluridisciplinarité permet l'émergence d'une mixité artistique et l'expérimentation de formes artistiques reposant sur la mutualisation, la solidarité et l'échange de bonnes pratiques. Le premier accompagnement des artistes, en ce sens, est celui de leur inscription dans la chaîne culturelle. Il s'agit en effet d'offrir « une place à des artistes ou disciplines qui sortent de l'ordinaire et ne trouvent donc pas de place naturelle dans le réseau classique de lieux culturels » ou au contraire désireux d'en sortir.

Il convient de souligner que cette demande relative à un accompagnement administratif et structurel mais aussi à un lieu de ressources émane d'un diagnostic puisque ce point figure dans la synthèse des entretiens avec le tissu local. Les artistes, en effet, trouvent une utilité certaine à un centre de ressources administratif et logistique fonctionnant en réseau, et interrogeant de fait leur place au cœur de la vie culturelle, puis de la vie urbaine.

L'addition des concepts de l'expérimentation et de l'émergence, finalement, ouvrent la voie aux modalités d'entrée dans la friche. Outil d'affirmation d'une identité rémoise pour le territoire et à une échelle nationale, la friche renvoie à deux critères que sont la sélection des projets et la modulation de l'espace dans le temps. Les conditions d'admission en résidence, quant à elle, naissent de la rencontre et du projet et sont conditionnés de par la relation que les artistes entendent entretenir avec le territoire ; et les expériences déjà menées permettent un éclairage intéressant. Pour ce qui est de l'Antre-Peaux de Bourges, les résidents sont pris en charge et accueillis avec l'instauration d'une relation au public en contrepartie. Le dispositif est le même pour Mains d'œuvres à Saint-Ouen. Sélectionnés par leurs pairs, accompagnateurs disciplinaires, en partie pour leur envie de s'ouvrir vers les habitants, les résidents s'installent pour une durée d'un à trois ans. Surtout, rejoignant le propos précédent, il s'agit pour les artistes d'accepter de travailler dans un lieu original et en présentant des conditions alternatives à une Scène nationale, par exemple⁸⁰. Ils reçoivent un accompagnement humain, véritable tremplin de professionnalisation. C'est en ce sens, et du point de vue des principes, que la friche rejoint le développement durable dont la définition

⁷⁹ QUANTIN, Pauline, *Op.cit.*, 2010, p. 13.

⁸⁰ *Friches, artistes, territoires, Op.cit.*, 2011, p. 13.

générique est la satisfaction des besoins du présent tout en préservant ceux du futur. La friche est durable. Surtout, le soutien est réciproque entre le lieu et les artistes, et participe d'une économie sociale et solidaire. Non seulement moteurs et constructeurs de la complémentarité culturelle des structures, les artistes sont aussi les garants d'une inscription, bref d'une acculturation de la friche sur son territoire d'implantation, par leur entreprise au service des habitants qui interroge la complémentarité des pratiques amateurs et professionnelles. L'espace-projet leur apporte un soutien et un accompagnement. Pour Fructôse de Dunkerque, « les salariés travaillent aux côtés des artistes ». L'équipe du lieu, au jour le jour, est au service des artistes à travers le centre de ressources, l'accompagnement administratif et le portage salarial. Elle est surtout la médiatrice entre les artistes et les institutions politiques. Il ne s'agit pour autant que d'accompagner et non d'imposer, « il s'agit de donner des clés aux artistes pour la constitution de dossiers afin qu'ils choisissent leur propre diffusion ». La ressourcerie mise en place pour ce lieu est une association locale d'insertion en contact avec la Communauté urbaine de Dunkerque qui doit permettre une interaction des besoins, qu'il s'agisse des artistes ou des structures. Un autre exemple significatif là encore est celui de Mains d'œuvres. Le lieu « accompagne les artistes dans leurs projets et dans la structuration (production, recherche de financements, rencontres) »⁸¹.

L'analyse empirique des attentes du tissu local mais aussi les expériences menées ailleurs *a fortiori* conditionnent, *a priori* nourrissent le projet de friche artistique rémoise. Indéniablement pour Reims, la préfiguration de la friche artistique relative à ses choix primaires d'aménagement éclaire le sens de ses priorités pour l'accompagnement artistique et structurel. Le rapport aux élus évoque la possibilité d'un partage des locaux pour solidifier le modèle économique, encourageant de fait le maillage territorial et la circulation réciproque des publics pour inscrire ces structures en complémentarité, en réseau. Ainsi, ont été retenus des espaces de bureaux d'associations et un espace d'outillage accueillant photocopieuse, massicot, poste interne et fax, propices à une mutualisation. Le rapport prévoit également des ateliers-logements pour plasticiens nationaux ou étrangers en résidence qui pourraient être soumis à un coût de location, sans doute pour la solvabilité de l'économie et l'activité de la friche, sans pour autant afficher de but lucratif. La convivialité, indéniablement, permet la rencontre et le partage, et donc la transmission. C'est dans ce cadre qu'une cafétéria, centrale dans le projet et dans l'aménagement, est prévue. Enfin, Pauline Quantin mentionne l'aménagement d'un centre de ressources et d'accompagnement qu'il convient de conforter matériellement tout en pensant à une collaboration et à une polyvalence avec les centres documentaires régionaux, la médiathèque par exemple, et les centres spécialisés, le Kiosque

⁸¹ *Ibid.*, pp. 3-4, 6-7.

de la Cartonnerie pour les musiques actuelles à titre d'exemple. Accompagner l'artiste, c'est aussi assurer sa diffusion. Une boutique de la création rémoise, espace d'échange entre les artistes et les habitants, doit valoriser ce que les artistes ont créé, toujours en collaboration avec les structures locales. Pauline Quantin a également conduit une réflexion sur l'équipe qui comprend une personne en charge du lieu ressource pour l'accueil, les conseils administratifs, juridiques et artistiques, de la production à la diffusion⁸².

Plus qu'un accompagnement, il s'agit donc de donner aux artistes les outils leur permettant de rester maîtres de leur art, c'est-à-dire de leur travail et ce, de la production à la diffusion. Philippe Foulquié en restitue parfaitement les enjeux. La production en friche travaille à la socialisation de la démarche artistique, à travers le choix de l'expérimentation⁸³.

Travail et création, expérimentation et émergence, mutualisation et accompagnement sont les grands principes de la friche artistique, mieux encore ils la conditionnent au service des artistes. La friche artistique de Reims est en préfiguration. A ce titre, elle accueille en 2011 trois projets qui conjuguent ces éléments et en font, à la fois temporairement et infiniment, un lieu-test.

B. *La friche artistique : un lieu-test*

La friche artistique accueille en 2011 trois projets. Bien que de nature très différente, ils doivent tous trois, s'installant en des lieux bruts, participer à sa construction et à son aboutissement pour passer de la préfiguration à la figuration.

1. Le collectif « tentative »

Collectif pluridisciplinaire, constitué à l'occasion de l'inscription de la friche artistique sur le territoire rémois, « tentative » regroupe huit personnes : Julien Cocquerez et « Frère Locard », le photographe Jean-Christophe Hanché, la comédienne Elena Lloria-Abascal, le régisseur Hervé Lonchamp, le metteur en scène Marine Mane qui dirige la compagnie La TramédiE, l'administratrice de production et chargée de diffusion Daniella Michel et Clémentine Treu. Véritablement constituée en début de premier semestre 2011 mais en pourparlers depuis octobre de l'année précédente, cette association loi 1901 a présenté un projet et investit progressivement les différents espaces de l'entreprise Stradis en partance, en

⁸² QUANTIN, Pauline, *Op.cit.*, 2010, pp. 23-25.

⁸³ *Friches, artistes, territoires*, *Op.cit.*, 2011, p. 13.

vertu de la convention d'occupation précaire signée pour un an par son Président. Afin d'occuper au mieux cet espace, la municipalité a mis à leur disposition une partie des anciens matériels des Rencontres internationales de la télévision (R.I.T.V.). Plusieurs membres ont investi cet espace et préparé leur production.

Les enjeux en sont posés dès février 2011, date à laquelle la chargée de mission et quatre personnalités du collectif exposent leur rencontre et leur vision. Ce sont les rencontres préfigurant le projet de friche artistique qui ont fait émerger l'intérêt pour certains acteurs culturels de tester le lieu. Dès lors, « ces cobayes volontaires », comme les appelle Pauline Quantin, forts de leur diversité dans leurs parcours et vocations artistiques, se sont constitués en collectif pour parvenir à leurs fins. « *Tentative* » naît de cette synergie. Le nom de ce collectif ne doit rien au hasard : il exprime la tentative de créer une friche. On retrouve ainsi la marque de la permissivité d'un lieu donné puisque « des acteurs issus de la société civile s'emparent symboliquement et matériellement des lieux »⁸⁴. Non seulement toléré, cet investissement n'est pas sans rappeler le cas marseillais où des structures culturelles locales, deux particulièrement, ont répondu à une commande ou plutôt à une volonté publique. Leur projet s'articule en quatre axes forts et répond aux finalités du cahier des charges retenu par la mission friche ; à savoir la capacité à travailler dans les lieux et à mener à terme des projets, la cohabitation des disciplines et les synergies nées de leur croisement pour finalement déterminer l'aménagement et enfin la capacité créative des lieux. A cet égard, il rejoint les expériences du passé. Il s'agit en effet de proposer un projet s'adaptant à l'espace et d'y insuffler un dynamisme à la fois par la valorisation du lieu et la capacité d'adaptation à ses contraintes pour présenter un dessein pluridisciplinaire et de travail, de création et d'expérimentation. Bien que le projet de fonctionnement n'ait alors été présenté, l'idée de plateforme tournante est retenue, engageant le collectif « *tentative* » dans les lieux pour la durée d'un an, auquel terme trois positions sont envisagées : le maintien sur place, le maintien sur place mais autrement ou enfin le passage de relais. Ce que l'on pourrait qualifier non d'une improvisation puisque plusieurs pistes sont d'ores et déjà envisagées mais de modulation reflète la période charnière que constitue l'année 2011 pour la préfiguration : il s'agit en effet, sur un lieu ayant connu la partance d'une entreprise, de reconstruire autrement et qui en cela rejoint l'histoire des friches culturelles. Le cas rémois, toutefois, est original puisqu'il s'agit finalement d'un processus engagé en vertu d'une décision d'une collectivité territoriale, la ville de Reims. Pauline Quantin en restitue les enjeux : émanant de la puissance publique, le projet a suscité beaucoup de fantasmes et d'envies, mais aussi de doutes. Pour ces artistes engagés, il s'agit en effet de prendre ce qu'il y a de meilleur dans la volonté politique

⁸⁴ LAUREN, Andres, *Op.cit.*, 2006, pp. 160-161.

tout en s'affranchissant des codes qu'elle suppose. Les moyens, on le voit, sont quelque peu éloignés des expériences nationales et européennes, pensons notamment aux squats ou aux installations tolérées officiellement par des conventions d'occupation précaire ou officieusement. Il n'en demeure pas moins que les finalités sont les mêmes, car il s'agit toujours de s'affranchir symboliquement et temporellement d'une centralité qui évoque le pouvoir tout en réfutant la marginalité du lieu et l'encourageant même à une polarité⁸⁵. Le collectif, précédé en cela par les groupes de travail, doit s'attacher avec les deux autres projets en présence à définir la complémentarité de la friche artistique, espace-projet sis à Orgeval, avec le territoire, la nature des interstices et des accompagnements pour un maximum de parcours artistiques et le rapport enfin au rayonnement de la ville. Il reprend en cela les expériences déjà menées dans le passé. On peut légitimement se demander quelles sont ses motivations. Il s'agit de trouver en la friche un espace de travail sans impératif de production, autrement dit davantage un lieu de maturation et de réflexion. La friche permet en effet cette émancipation artistique puisqu'elle se détache des circuits traditionnels de production et de diffusion. Il s'agit aussi d'en faire un lieu d'échange pour les acteurs culturels, pour les artistes et pour les publics, aboutissant finalement à une émulation collective. L'histoire du lieu, enfin, est prégnante pour ces artistes, car il s'agit de reconstruire un espace sis dans un environnement particulier. Un exemple donné par Daniella Michel est révélateur : cette forme permet finalement « de créer des spectacles par le lieu et non l'inverse ». Finalement, on retrouve par cette réflexion tous les paramètres énoncés à travers la compilation des différents acteurs issus de friches françaises lors de la journée d'étude du 10 février 2011 : un lieu pluridisciplinaire de travail et d'expérimentation, un lieu d'accompagnement dont le projet s'adapte à l'histoire du lieu et à ses contraintes. Un autre point très important est celui de la modulation. En cela, le fonctionnement du collectif accompagne là encore les lieux à l'état brut. Il ne s'agit pas de l'imposer, mais bien de le déterminer comme les aménagements au fur et à mesure de l'occupation afin qu'il soit adaptable à la friche rémoise, en un mot en situation. Leur projet est celui du désenclavement et de l'ouverture, en invitant des artistes à partager leurs expériences après un temps raisonnable, en s'ouvrant aux structures locales par un dialogue avec les maisons de quartier par exemple et en s'ouvrant à certains moments au public, le lieu n'étant pas aux normes de sécurité des Etablissements recevant du public (E.R.P.). Bref, il s'agit d'en faire un espace de liberté et de création, mais aussi de dialogue et d'interactions en confrontant les réflexions sur l'art entre novices et empêchés, en permettant

⁸⁵ LOYER, François (dir.), *Ville d'hier, ville d'aujourd'hui en Europe*, Entretiens du patrimoine, Théâtre national de Chaillot, Paris, 24-26 janvier 2000, coll. Actes des entretiens du patrimoine, 5. Paris : Fayard/Ed. du patrimoine, 2001, 506 p.

la rencontre. Leur but est de créer le lieu, appuyé sur une démarche crédible d'ouverture pour qu'il soit assimilé au quartier et à ses forces vives⁸⁶. Toutefois, des limites existent et ont déjà été évoquées de façon succincte. Elles tiennent au fait que les formes artistiques en présence ne répondent pas toujours aux aspirations des populations y vivant. Josette Mayeur, ancienne dirigeante du lieu, le souligne elle-même, considérant qu'il aurait peut-être été préférable de réinstaller sur cet espace une activité industrielle pour pérenniser une connexion par l'économie à la centralité. Dans le même temps, elle considère que la nouvelle affectation du lieu peut donner une autre valeur et une autre image au quartier, ses populations s'ouvrant à de nouveaux horizons et à celles vivant au centre ou dans les autres quartiers leur permettant de venir dans un quartier en régénération urbaine, la friche se situant par ailleurs à quelques mètres du tramway inauguré les 16 et 17 avril 2011. La friche, en somme, peut induire un nouveau rapport de la centralité à la périphérie⁸⁷.

Suivant la préfiguration, l'entrée dans les lieux par le collectif, en vertu d'une convention d'occupation précaire et d'une remise de clefs signées en mai 2011, signe la phase initiale d'opération. La réunion du 18 mai 2011 entre Pauline Quantin et un *quorum* du collectif acte des diverses orientations. La chargée de mission pour la friche artistique rend compte de la mise à disposition des anciens locaux du C.N.A.T. et de la libération progressive des locaux par l'entreprise en partance et restitue les démarches, à savoir la signature de la convention d'occupation ainsi que la probable dérégulation des compteurs Electricité-Gaz de France (E.D.F./G.D.F.) ouvrant un marché européen. Le collectif, pour l'aménagement de la friche, profite de la mise à disposition par la Ville du matériel des anciennes R.I.T.V. avec des bureaux, des étagères et des chaises par exemple. Le Manège ainsi que le Foyer rémois, dans ce même temps, proposent un don de matériel. On peut voir dans cette disposition une reconnaissance et une visibilité de la friche auprès des acteurs culturels locaux. La réunion acte également de la répartition des espaces entre les différents projets en présence, à savoir celui-ci et la matériothèque : deux tiers sont mis à disposition du premier et un tiers au second. Surtout, le projet artistique est exposé à travers un moment de partage avec la maison de quartier à l'occasion des festivités En mai, Orgeval s'emballe, mais aussi la définition des actes artistiques du collectif dans le cadre d'un Eté dans la ville en juillet 2011 et de l'Année des bâtisseurs en octobre suivant. Finalement, ce sont le fonctionnement et les activités du collectif pour le lieu qui sont projetés, affirmant une ambition partagée mais aussi des difficultés administratives émanant de la gestion en régie directe, pour l'heure, de la friche

⁸⁶ Friche artistique, « Nos émissions en conserve », *Radio primitive*, 21 février 2011. Ressource disponible en ligne : http://radioprimitive.fr/podcastgen1.2/?p=episode&name=2011-02-21_friche_artistique.mp3 (consultée le 1^{er} mars 2011).

⁸⁷ Entretien avec Josette Mayeur et Antonia Garcia, 8 juin 2011, pp. 18-19 ; Annexe 2

artistique. Ce premier volet d'action artistique illustre la recherche d'espaces de travail, de rencontre et de mutualisation par les artistes pour les replacer au cœur de la ville, répondant en écho aux expérimentations menées dans d'autres villes françaises ; le second volet s'intègre parfaitement à un modèle de développement durable et d'économie sociale et solidaire que certaines friches affichent également comme une priorité.

2. La « matériothèque »

Sous l'égide de l'association loi 1901 Artemie et de la municipalité, une matériothèque va émerger au sein de la friche artistique rémoise. La démarche adoptée est la même que pour le projet précédent : un groupe de travail est constitué et mène une réflexion globale permettant l'adoption d'orientations. Suit la nomination d'une structure qui mène à bien, après la préfiguration, les opérations.

Trois réunions sont organisées, respectivement le 26 octobre et le 7 décembre 2010, et le 14 juin 2011. Ces réunions s'articulent autour de trois concepts, permettant des interactions, que sont l'agenda 21 de la culture, engagement pour le développement durable qui s'applique à la culture et peut se décliner aux friches artistiques pour la récupération de matériaux ; l'économie sociale et solidaire pour la pluralité économique, la valorisation du potentiel humain et écologique ; enfin une ressourcerie pour la récupération de différents matériaux, objet de concrétisation des deux précédentes notions. La réunion du 26 octobre 2010 définit les principes : la friche est vectrice d'une économie sociale et solidaire et d'un rapport renouvelé entre les mondes culturel et économique. La volonté de mettre en place une matériothèque, physique et virtuelle, est formulée. Mais le mode de fonctionnement reste à déterminer. L'ordre du jour du 07 décembre 2010 est à la validation du projet de matériothèque : le terme est adopté, ainsi que la mise en place concrète sur le site Schweitzer avec un tiers du sous-sol dévolu au projet. Entre-temps, Pauline Quantin propose aux élus et personnels municipaux ou communautaires en charge du développement durable de participer aux réunions et rencontre Stéphanie Chenet de la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire de Champagne-Ardenne (C.R.E.S.C.A.).

L'entrée en phase de concrétisation relance le groupe du travail. La réunion du 14 juin 2011, finalement, valide le projet. L'ordre du jour est au fonctionnement spatial et temporaire, pour les modalités d'adhésion et de contreparties, pour la déclinaison de droits et de devoirs ; mais aussi à l'information et à la communication mises en place pour le projet. La Présidente de l'association Artemie, Lucile Lock, et un de ses membres, Lionel Sarcelet, soumettent au groupe de travail un projet de fonctionnement et des principes de collecte. L'objectif est de

« permettre la récupération, le stockage et la distribution de matériaux destinés à des activités créatives ». Pour ce qui est du fonctionnement, « chaque membre peut reprendre des matériaux dont la nature et la quantité est proportionnelle à son implication. L'apport de matériaux ou de services génère des Points d'échange de matériaux (P.E.M.) ». Proposant un système basé sur l'entraide mutuelle, ce dispositif intègre le schéma d'une économie sociale et solidaire avec une dimension fortement humaine. L'adhésion est ouverte à toute personne morale ou physique qui a une activité créative et qui s'engage à respecter les règles de fonctionnement. Très concrètement, cette adhésion se traduit par un apport financier de 10 Euro mais aussi par un apport humain puisque la personne doit 60 P.E.M., à traduire en don de matériaux ou en services, en démarchage auprès des entreprises pour un crédit-temps équivalant à une heure. Tout engagement régulier dote l'adhérent d'une prime de 10 P.E.M. par mois. Un retour d'information est demandé en retour de l'attribution de matériaux, permettant ainsi une sensibilisation au développement durable par la récupération de matériaux et confortant l'association dans son activité ainsi que l'entreprise donatrice, le cas échéant. Pour ce qui est des principes de collecte et après avoir rappelé la vocation du projet, il est défini que les modalités sont définies entre la structure représentée par Artémie, et l'entité donatrice. Une convention de collecte tripartite sera à cet effet signé entre la Ville, Artémie et l'entreprise. Les matériaux sont stockés dans la matériothèque située au sein de la friche artistique. Ces textes font l'objet d'amendements au sein du groupe de travail. Le souci, dans ce cas encore, est de s'adapter. Ainsi, la note donnée aux matériaux sera attribuée à l'usage. Il convient également d'acter d'un fonctionnement provisoire et de réfléchir, au fur et à mesure de l'investissement du lieu, à un fonctionnement définitif, en particulier pour les demandes de matériaux. Un formulaire de demandes et de propositions sera créé pour inciter au contact direct. Pour ce qui est de l'aménagement, l'attribution des activités a été matérialisée par un scotch blanc au sol. A terme, l'espace dévolu à la matériothèque comprendra un magasin et une réserve. Dans tous ces domaines, l'ambivalence est de mise entre acquis actés et définition postérieure à l'usage, témoignant véritablement d'un lieu-test accueillant un projet qui doit faire ses preuves et affirmer sa faisabilité. Vient ensuite un temps d'échange avec Hervé Lonchamp du collectif « *tentative* » : il s'agit d'en présenter les activités mais aussi d'imaginer une rencontre et une interaction entre ces deux projets. En ce sens, anticipant la base de données, il est proposé la constitution d'une communauté virtuelle *matériothèque-tentative* par la création d'un blog auquel s'attacherait un forum pour assurer une information et une communication au quotidien, toutefois susceptibles d'évoluer. Une table-ronde spécifique est proposée autour de Gabriel Farey, membre du groupe de travail, avec Richard Carlier, un membre du collectif « *tentative* » et un membre de

l'association Artemie. Cette réunion est l'occasion de déterminer les besoins du projet. Une liste de matériaux et d'outils est ainsi déclinée, la création d'un outil de construction adossé à la matériothèque est envisagé, et un contact est engagé avec Laura Exposito del Rio, chargée de mission mécénat à la Direction de la culture et du patrimoine, pour déterminer quelles sont les opportunités.

Les cadres étant posés, l'actualité est aux débouchés qu'offrent à cette entreprise le développement durable et le mécénat.

La matériothèque, le 5 juillet 2011, acte de son intégration dans l'agenda 21 communautaire, après une réunion organisée à la Direction de la culture et du patrimoine de la Ville de Reims le 29 juin sous l'égide de Julien Duvignacq, chargé de mission pour l'Agenda 21. A l'occasion du comité de suivi mis en place pour ce programme par Reims métropole, les membres de l'association Artemie et du groupe de travail présentent leur projet. Cette démarche doit permettre de populariser le projet et d'approcher d'autres directions administratives et techniques de la Ville et de la Communauté d'agglomération. L'adoption d'éco-gestes du quotidien dans un lieu culturel est favorisée, que Tiphaine le Roy de *la Scène* explicite⁸⁸. Ces gestes, en effet, peuvent être aussi efficaces que des actions au long cours. L'impact moins contraignant sur l'environnement, bref le développement durable, se construit au jour le jour. Ce projet s'adapte donc au projet de friche artistique car il s'agit d'opérer des modulations à l'usage. Il s'agit, dans un second temps et après les personnes, d'inviter les publics à suivre cette démarche pour « une manière de créer du lien social sur un territoire isolé ». Là encore, le cadre posé rejoint celui de l'Agenda 21 de Reims métropole. Après un diagnostic partagé, un programme d'action est engagé auprès des services municipaux et communautaires pour des collectivités publiques éco-responsables et exemplaires, créant du même coup un lien entre ces différentes administrations. Le souci, dans un second temps, est de se tourner vers la société civile par la modélisation de projets et la fourniture d'outils permettant d'accéder aux objectifs.

Pour ce qui est du mécénat, Laura Exposito del Rio en présente les moyens et les finalités dès la première réunion du groupe de travail. La seconde réunion consacre cette volonté de s'ouvrir aux entreprises : elle pose les principes de conventionnement, de diffusion d'une liste de matériaux et la mise en œuvre d'un calendrier préférentiel pour ces dons intégrant également la fréquence. Cette entreprise débouche à une réunion organisée fin juin 2011 entre Pauline Quantin et Laura Exposito del Rio. Ce dialogue, non le premier, débouche sur des décisions opérationnelles par la constitution d'un document de prospection commun avec Artemie permettant une gouvernance. Il s'agit aussi d'établir le mode de fonctionnement du

⁸⁸ LE ROY, Tiphaine, « Adopter des éco-gestes dans un lieu culturel », *La Scène*, Hiver 2010-2011, p. 112.

partenariat. La création d'un club d'entreprises de la friche est envisagée, avec une visibilité en communication et des visites entre entreprises et artistes, positionnant ces derniers au cœur de la ville et accompagnés par les forces vives du territoire. A l'occasion d'une rencontre organisée avec des entrepreneurs pour septembre, une fiche présentant la friche artistique est éditée.

Quels sont, pour l'action culturelle, les enjeux du mécénat ? Pour la friche artistique en particulier, quels sont les leviers d'action ? Cette mouvance est à restituer dans le cadre de la loi du 1^{er} août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations, dite loi Aillagon⁸⁹, qui permet de poser les nouvelles bases de son développement en France. Le mécénat est cependant à distinguer du sponsoring puisqu'il s'agit d'un « soutien matériel apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général »⁹⁰. Les formes du mécénat sont diverses : le don en numéraire, l'immobilisation, le stock, la mise à disposition d'un local, la mise à disposition de personnels ou encore la prestation de services, tous excepté le premier signifiant un don en nature. Laura Exposito del Rio, dans son mémoire, restitue les opportunités de mécénat pour les friches culturelles. La réhabilitation du lieu, couplée à la régénération urbaine, « ouvre aussi la voie au mécénat de production », facilitant ainsi une approche du monde de l'entreprise. *Le Magasin* de Grenoble, argue-t-elle, recourt « largement aux entreprises alentours pour qui le mécénat est devenu une pratique familière »⁹¹. Le mécénat est donc bien une modalité d'action culturelle et ouvre la voie à une économie locale de la culture plus concertée. Il offre de réelles opportunités et figure en même temps des limites, ce que restituent Clément Bastien et Anne Gombault lors de la Journée d'étude organisée par le Centre de recherche sur la décentralisation territoriale le 26 mai 2011, intitulée « Acteurs privés et politiques publiques. La privatisation des politiques culturelles à l'épreuve de l'analyse empirique ». Le premier révèle une intensification du mécénat récente, de surcroît marginal pour le monde culturel compte tenu des difficultés de professionnalisation en entreprise. Il explique que les modalités sont peu connues et qu'elles relèvent encore parfois du relationnel, les rendant d'autant plus compliquées pour la culture considérée comme une vertu esthétique. Des opportunités existent cependant par un

⁸⁹ « Loi n°2003-709 du 1^{er} août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations ». Ressource disponible en ligne : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000791289&fastPos=6&fastReqId=1116235119&categorieLien=cid&oldAction=rechTexte> (consultée le 10 août 2011).

⁹⁰ « Arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière ». Ressource disponible en ligne : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?sessionId=5E11E882CF9F4C40CBBA45FBE3D4589B.tpdjo02v3?cidTexte=JORFTEXT000000662155&dateTexte=20110810> (consultée le 10 août 2011).

⁹¹ EXPOSITO DEL RIO, Laura, *Le mécénat de proximité : opportunités de services mutuels pour une économie de la culture*. Mémoire sous la direction de Xavier Fourneyron, Master II Stratégies des échanges culturels internationaux, Institut d'études politiques de Lyon II, 2009, p. 52.

rapprochement, dans un tissu de convergences, du monde entrepreneurial et du monde culturel dans les pratiques. Une meilleure appréhension ne peut être opérable que par une meilleure connaissance de ces milieux⁹². En tout état de cause, le mécénat ne peut se substituer à la puissance publique mais être un complément, conclut pour cette intervention Jean-Claude Némery. Anne Gombault poursuit, dénotant des difficultés dans l'identification, dans l'évaluation et dans la stratégie du mécénat culturel pour les entreprises⁹³. Les effets du mécénat sont ambigus et ses pratiques sont éclatées. L'adaptation de la friche artistique de Reims au mécénat, et vice et versa, témoignera des usages et des pratiques propres à leur environnement. Elle est toutefois un laboratoire opportun, du fait d'un contrat basé sur le gain réciproque à travers la valorisation par une démarche de déchets non recyclables.

La détermination de ces trois programmes d'action que sont le développement durable, l'économie sociale et solidaire et le mécénat, présente la matériothèque comme un projet novateur et créatif, permettant une ouverture sur le territoire puisqu'il a suscité l'intérêt des membres et du public du conseil de quartier Laon-Zola/Neufchâtel/Orgeval réuni en séance plénière le 25 mai 2011. C'est ce même esprit d'ouverture qui prévaut pour le projet européen « Art makes place for urban life ».

3. Un projet européen

La friche artistique de Reims accueille en 2011 le projet européen « Art makes place for urban life », à travers une résidence d'artistes suédois, français et italiens qui s'interrogent sur l'art et la régénération urbaine. Il aboutit en un moment de restitution à l'occasion du festival Reims Scènes d'Europe.

Il ne s'agit pas tant de s'interroger sur la corrélation entre l'Europe et l'action culturelle, bien que cet axe ait fait l'objet d'une longue maturation ; mais davantage sur le rapport du projet aux échanges artistiques et culturels qui sont des moteurs de construction pour l'Europe comme l'affirment les propos tenus à la table-ronde organisée par la Ville de Reims et le festival Reims Scènes d'Europe en collaboration avec l'Observatoire des politiques culturelles le 18 décembre 2010. Toutefois, il n'est pas inutile d'approcher la programmation culturelle dans le cadre européen ces dix dernières années. Alors que le programme culture pour la période 2000-2006 porte davantage sur les projets d'équipement et l'interrelation entre culture et tourisme, les nouvelles données de la compétitivité territoriale que sont l'accessibilité du

⁹² BASTIEN, Clément, « Le mécénat culturel d'entreprise en région, une pratique éclatée aux effets ambigus : l'exemple de l'Alsace », *Acteurs privés et politiques publiques : la privation des politiques culturelles à l'épreuve de l'analyse empirique*, Journée d'étude organisée par le C.R.D.T. de Reims, 26 mai 2011.

⁹³ GOMBAULT, Anne, « Mécénat et parrainage culturel en France : le lent apprentissage des petites et moyennes entreprises », *Ibid.*

local au global, l'innovation, l'éducation et la formation et la mutualisation par des coopérations réorientent la programmation culturelle pour les années 2007-2013. A cette fin, et dans un souci de transversalité, il s'agit de croiser l'action culturelle à quatre défis : la société de la connaissance, le développement durable et équitable, la citoyenneté et enfin la coopération interrégionale et transnationale. Le dispositif « culture », suivant le dispositif « culture 2000 » mis en œuvre de 2000 à 2006, a pour objectif de mettre en valeur un espace culturel partagé avec un héritage commun pour forger la citoyenneté européenne. Il favorise ainsi la mobilité transnationale des acteurs culturels, des produits culturels artistiques et encourage au dialogue interculturel, consacré en 2008 par l'année européenne du même nom. A cet égard, les résidences d'artistes sont un des outils pour la mobilité artistique.

« Art makes place for urban life » est un projet européen de résidences d'artistes. Il est porté par l'association Mémoire architecturale et est soutenu par l'Union européenne, un crédit portant à la ligne « citoyenneté » du budget de cette entité lui étant attribué. Le cadre budgétaire, adopté en 2006, avec une enveloppe de 864,3 milliards d'euros lui en consacre 1%. La culture, qui en fait partie, représente 0,034% du budget de l'Union européenne. Cette faiblesse des crédits, bien qu'en croissance, s'explique par le fait que la culture est une compétence coordonnée de l'Union européenne ; cette organisation est seulement apte à appuyer, à coordonner ou à compléter l'action des Etats qui en détiennent les leviers d'action. La coordination revient à Marie Kraft et à l'association Mémoire architecturale. Travaillant sur la place de l'art dans la ville dans des projets pluridisciplinaires associant des artistes internationaux, Marie Kraft est responsable d'échanges culturels internationaux dans diverses institutions dont l'Institut suédois à Paris et depuis 2001 directrice artistique pour le groupe HABITER. L'association loi 1901 M.A./Mémoire architecturale étudie le patrimoine architectural et urbain en matière de créations, de recherches et de formations internationales. Dans le cadre du projet HABITER, un groupe pluridisciplinaire composé d'artistes, de chercheurs et d'urbanistes entre autres expérimente les relations entre l'architecture, la ville et les habitants. Il s'agit de déterminer un fonctionnement participatif pour associer les habitants à la construction d'un habitat durable. Dans ce contexte, le projet intéresse la friche puisqu'il s'inscrit dans une démarche de développement durable, artistique et humain.

Les principes de ce projet sont définis. Il doit permettre la circulation de cinq artistes dans trois villes européennes en renouvellement urbain. Installés trois semaines en résidence, ils travaillent dans chacune de ces villes sur l'échange avec plusieurs groupes « qui pensent et disent » la cité. Ainsi, les acteurs culturels mais aussi politiques, économiques et sociaux sont sollicités. Accueilli par la friche au tournant des troisième et quatrième semestres de l'année 2011, il allie les résidences et les productions artistiques, la rencontre avec les habitants et la

réflexion sur la ville et restitue les expériences de résidences française, suédoise et italienne en décembre 2011 à la Comédie. Ce projet, bien sûr, se superpose à l'esprit de la friche. En premier lieu, il accueille des artistes extérieurs à la ville, possibilité évoquée par Pauline Quantin dans son rapport aux élus de janvier 2010 et déjà présentée. Il permet aussi l'émergence d'une culture globale, priorité de la friche, s'adressant aux forces vives d'un territoire identifié et aux populations. Ainsi, une réunion de présentation à l'espace Schweitzer puis sept ateliers sont organisés, autrement dit un moment de réflexion entre les artistes et un/des tiers. Les deux premiers sont politiques, avec la venue d'un élu rémois chargé de la démocratie locale et de son collègue en charge de l'urbanisme et de la politique de la ville. Cette présence affirme ainsi le projet politique, au sens premier du terme, que constitue la friche artistique. Le troisième atelier est à destination des collégiens et lycéens du campus Colbert impliqué dans un projet européen « Change by Art » dans le cadre des échanges Comenius. En lien avec un institut italien sis à Casaria et une école d'art espagnole située à Tarrega, ces élèves travaillent sur l'art contemporain et le développement durable, vecteurs d'un changement de rapport au monde. Plusieurs axes figurent à ce projet : l'art contemporain en partenariat avec un centre d'art local, la littérature sur le thème de la métamorphose, l'environnement social, économique et culturel de leur établissement et enfin l'architecture durable. Ce projet, en particulier, doit leur démontrer la force qu'engendre l'unité des peuples européens pour aborder les défis du XXI^e siècle. Les objectifs de ce programme sont simples. Il s'agit de croiser par l'étude historique de l'art le développement durable et l'humanité, d'affirmer par la création contemporaine les mutations du monde et la nécessité de sa durabilité, de démocratiser l'accès à l'art contemporain pour les jeunes, de créer des synergies avec le Centre d'art contemporain et enfin de construire un espace d'exposition à Haute qualité environnementale (H.Q.E)⁹⁴. Il existe de fortes similitudes entre ces deux projets européens, du point de vue de l'urbanité et du développement durable ; en ce sens, leur rencontre peut permettre de nourrir la réflexion et surtout de s'adresser à l'altérité puisque cette confrontation est l'occasion d'un dialogue entre artistes et lycéens, créant également pour la friche des interactions avec son environnement. Un groupe de la Maison de quartier Orgeval est associé au quatrième atelier, tandis que le cinquième compte un groupe de bailleurs sociaux professionnels. Enfin, les sixième et septième ateliers accueillent respectivement un groupe de travailleurs sociaux et Creadev, association artistique du quartier Orgeval. A la rencontre des acteurs territoriaux sous l'œil de l'artiste suit un moment de

⁹⁴ « Projet Comenius : art contemporain et développement durable. 'Change by art' 2009-2011', France-Italy-Spain », 14 p. Ressource disponible en ligne : http://lycee-colbert.fr/IMG/pdf/Dossier_Change_by_Art_French-2.pdf (consultée le 11 août 2011).

restitution auprès du public à la Comédie de Reims en décembre 2011. Ce dernier n'est plus seulement spectateur, mais est dans l'action pour être maître de sa ville. Ensuite, le projet aborde au même titre que la friche artistique la régénération urbaine et à travers elle l'expression unifiée du passé et de l'avenir du quartier, et donc de son histoire et de sa modernité. Enfin, comme pour la friche et avec toutefois ce moment de restitution, il s'agit de se détacher de l'enjeu productif et de se focaliser sur le travail et la réflexion, l'échange et la mutualisation artistique.

A l'image de la friche surtout, le projet européen prône la pluridisciplinarité. Les cinq artistes, partageant une identité européenne avec toutefois leurs singularités nationales, ont des horizons artistiques différents. Karin Lind et Simon Häggblom vivent à Stockholm en Suède. Tous deux artistes plasticiens, en plus d'être scénographe pour la première et paysagiste pour le second, ils partagent le projet SIMKA et opèrent, à travers lui, une fusion disciplinaire. Ils explorent et représentent les espaces, dans une diversité de projets. Andrew Crocker, entre les Etats-Unis et la France, est musicien professionnel et compositeur, en particulier pour la danse contemporaine. Michele Iodice est napolitain. Artiste pluridisciplinaire, il s'attache à créer une corrélation, sinon une synergie, entre la création contemporaine et les traces de l'histoire à partir du contexte du lieu et inscrire ses œuvres *in situ*. Il rejoint en cela l'histoire et l'actualité de la friche Schweitzer de Reims et, au-delà, des friches contemporaines. Unga Klara, de Stockholm, articule la création artistique et la réflexion sur l'enfance en développant des projets participatifs. Elle a contribué à la mise en valeur du théâtre jeune public à toutes les échelles, dans son pays, en Europe et dans le monde. En particulier, elle travaille depuis 2009 sur un projet pluridisciplinaire autour de l'éducation. On le voit donc, pour certains d'entre eux la pluridisciplinarité au cœur d'une même unité individuelle est leur apanage. Toujours est-il qu'au-delà de leurs origines et de leurs intérêts artistiques, toutes et tous usent de méthodes et de moyens différents pour une même finalité : faire de la culture un art de ville.

La motivation artistique n'est pas une fin, car elle conforte une identité et un échange européens. Loin de montrer des superpositions ouvrant la voie au multiculturalisme, le projet européen « Art makes place for urban life » est fidèle à la diversité culturelle affirmée par l'*United Nations Education, Scientific and Cultural Organization* (U.N.E.S.C.O.) dans la première décennie du XXI^e siècle⁹⁵, portant l'interculturalisme pour un dialogue permettant de comprendre autrui. Ce dialogue se rapporte même à la créolisation du monde pour « la création d'une culture ouverte et inextricable, écrit Edouard Glissant, [...] une façon de se

⁹⁵ Déclaration universelle de l'U.N.E.S.C.O. sur la diversité culturelle (2001) ; Convention de l'U.N.E.S.C.O. sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles (2005).

transformer de façon continue sans se perdre »⁹⁶. Avec ce projet, les artistes inventent des solidarités pour participer pleinement au processus de connaissance mutuelle des peuples et cultures d'Europe.

Enfin, les fortes convergences entre ce projet européen et la friche artistique, du point de vue de la démarche et des principes, des moyens et des fins, les dotent d'une assise certaine et d'un intérêt, redoublés de par l'inscription européenne du premier destinant la seconde à une ouverture sur le monde.

Ces trois projets conditionnent la friche artistique. Tous trois portent en effet une démarche similaire, avec des principes et des programmes d'action qui s'inscrivent dans l'actualité et permettent de réécrire l'histoire du lieu, qu'il s'agisse des domaines du développement durable, de l'économie sociale et solidaire ou du mécénat. Ces expérimentations doivent « tester » la friche de Reims avant l'inauguration du lieu prévue en 2012 et déterminer la place de l'artiste et de sa création dans la cité.

C. L'artiste au cœur : pratiques artistiques et territoriales

Les trois projets présentés sont les témoins de l'évidente corrélation entre l'artiste et son territoire d'implantation. Le contexte de régénération urbaine au cœur ouvre la voie au changement et à des perspectives, tant pour les artistes que pour les populations. Toutefois, la greffe artistique sur le corps des habitants n'est pas une règle et il subsiste des limites qu'il convient d'analyser. Après quoi, il s'agit de montrer que la friche porte l'artiste en proximité.

1. Des perspectives et des limites dans un contexte de régénération urbaine

Les artistes, affirme Boris Grésillon, sont des acteurs à part entière de l'organisme urbain et permettent de révéler son intimité, particulièrement pour le géographe dont l'objet de recherche est de restituer « les grammaires d'une ville ». Pour lui, il s'agit de confronter les paramètres spatiaux, sociaux et temporels d'un territoire donné à travers ces expériences de friches artistiques qui introduisent de nouveaux questionnements sur l'espace urbain et ses capacités de représentation, de transmission et de socialisation. Dans ce rapport sans cesse renouvelé mais ambigu entre art et ville, il distingue trois catégories d'acteurs : les

⁹⁶ SAEZ, Jean-Pierre, « Conscience de l'interculturalité », in SAEZ, Jean-Pierre (dir.), *Le dialogue interculturel en Europe : nouvelles perspectives*. Grenoble : éditions de l'Observatoire des politiques culturelles, 2009, p. 22.

créateurs, les médiateurs et les récepteurs, soit les publics pour ces derniers. Il s'agit dès lors de proposer une articulation cohérente de ces trois corps. Elle doit irriguer, en fait, la démarche des deux premiers, à travers un dialogue. Certes, les intérêts ne sont pas tous convergents ; mais la rencontre permet d'en prendre acte, *a priori* d'adopter une méthodologie et des principes communs, *a fortiori* de trouver les voies d'un programme d'action, fruit d'un compromis au service des publics. Surtout, cette coopération dote le projet global d'une légitimité pour le territoire puisque la démocratie locale, avec toutes ses particules, en est l'inspiratrice.

L'environnement urbain, incontestablement, conditionne l'acte artistique ; et les artistes s'emparent de la ville pour la changer. L'atmosphère du lieu, autrement dit la « matière urbaine originale » constituée d'une histoire mémorielle mais aussi de l'état au présent d'une population, saisit l'artiste ; et cette atmosphère est pour l'artiste un gage d'inspiration. Il s'agit pour lui de proposer une réappropriation de l'espace public. Le projet de « Culture Commune » sis à Loos-en-Goële dans un ancien bassin minier allie, avec la participation des habitants, la mémoire ouvrière et le présent populaire.

Un constat est publicisé en 2002, après la remise du rapport L'extrait. Claude Bartolone, alors ministre délégué à la Ville sous le gouvernement de Lionel Jospin, affirme que ces projets d'expérimentation artistique et sociale trouvent leur place pour les trois quarts dans des quartiers prioritaires. L'artiste, expert de vie, entend jouer un rôle social et inverser un rapport de force et, « par un changement de paradigme, (travailler) à la requalification d'espaces dévalorisés ».

L'artiste influence le quartier. L'emprise directe d'une activité sur un territoire et ses populations provoque l'émulation et l'effervescence, avec de fait une dynamisation du quartier. Le quartier tout entier, en effet, en profite et s'engage à un niveau micro-global dans un processus centripète, d'attraction que Boris Grésillon décline pour la dimension métropolitaine. Finalement, une cohérence du local au global est affirmée et est à organiser.

Toutefois, un tel phénomène peut conduire à une gentrification, c'est-à-dire en la transformation et l'embourgeoisement du quartier. Citons à cet égard l'exemple berlinois de Tacheles, ancien grand magasin reconverti en centre d'expérimentation artistique. Son attractivité est déterminante pour la vie du quartier, mais conduit néanmoins en un changement de population en cinq ans : des retraités et étudiants ont « laissé » leur place à des couches aisées. La valorisation du quartier trouve ici ses limites puisqu'elle déstabilise la nature du quartier ainsi que sa mixité, mais surtout son histoire et son identité.

Certaines de ces expériences, surtout, n'arrivent pas à créer des liens de confiance avec leur environnement, suscitant parfois le rejet politique et populaire. Cela peut s'expliquer par un

enclavement de la friche au cœur du quartier avec des difficultés à trouver une caisse de résonance. D'autres, parmi elles, ne se sont pas imposées face au défi majeur de redynamisation économique et sociale qui leur était lancé. L'intervention politique pour les N.T.A., en ce sens, influence dans une certaine mesure le rapport au quartier. Leur intégration aux Contrats de ville, aux Grands projets de ville (G.P.V.) ou aux Contrats urbains de cohésion sociale facilite leur appréhension : ils sont non seulement légitimés, mais figurent en tant que volets d'une politique urbaine globale et unifiée, de fait plus forte. Le risque de récupération toutefois existe et dessert le projet.

Au-delà de la spatialité, le concept de régénération urbaine fait débat. Alors qu'il s'agit dans les années 1960 et 1970 dans un contexte de crise économique de la décision unilatérale de repositionnement d'activités sur un territoire, sa définition étymologique indiquée par le dictionnaire Larousse définit la régénération urbaine comme « la reconstitution naturelle d'une partie vivante qui a été détruite ».

Dès lors, des pistes s'ouvrent pour optimiser la greffe du projet et de ceux qui le composent au cœur des institutions locales et de quartier, y compris dans le domaine universitaire avec le recours aux chercheurs, mais aussi auprès des citoyens : la transdisciplinarité et le recours à l'évaluation avec des objectifs ciblés sur le bien-être public sont les leviers d'une légitimation sociale de l'art⁹⁷. Surtout, le rôle du citoyen est à questionner. Eric Chevance, à cet égard, évoque la « place » et non la « participation » du citoyen. Il s'agit bien sûr d'associer les publics, sinon comment expliquer les ateliers mis en place par la friche Mains d'œuvres de Saint-Ouen autour de sujets tabous sur la vie du quartier, notamment auprès des scolaires et avec les ateliers de sensibilisation sur la délinquance ou le corps. Il faut aller plus loin : l'exigence démocratique de la culture oblige les friches à penser le désir pour préparer le durable, c'est-à-dire leur pérennisation. Le désir résulte d'une rencontre, d'une convergence de points de vue entre les artistes et les publics : celle de la revendication, positionnant l'artiste comme un militant non en marge, mais au cœur du quartier. Cette réflexion appelle à une coordination toujours plus forte des acteurs locaux quels qu'ils soient au service des publics avec l'établissement d'un diagnostic partagé permettant l'émergence d'un projet co-construit qui répond aux besoins spécifiques du quartier. Il s'agit toujours pour l'artiste en friche de proposer une offre à une demande citoyenne, mais cette fois anticipée. Cette conclusion interroge la place de l'artiste en proximité, de l'artiste comme un voisin.

⁹⁷ GRESILLON, Boris, « Ville et création artistique : pour une autre approche de la géographie culturelle ». *Op.cit.*, 2008, pp. 179-198.

2. L'artiste en proximité

Le projet de friche artistique présente l'artiste en proximité.

Répondant seulement aux normes de sécurité du Code du travail et non à celles des E.R.P., il est indispensable que des moments de restitution et de partage puissent nourrir ce projet. Cette démarche permet non seulement d'optimiser la greffe d'un tel équipement sur son territoire d'implantation, mais aussi de le populariser ailleurs. Il s'agit en effet d'affirmer un partenariat avec les populations. L'artiste est un expert *ès-vie* au sens où il travaille sur la sociologie du quartier et sa mémoire. Acteur de terrain, il est un citoyen partageant les revendications et les craintes des habitants pour leur offrir un débouché positif, d'engagement et non de résignation, dans un contexte profond de mutation urbaine. La friche et ses acteurs accompagnent la vie du quartier. Le collectif « tentative » s'appuie sur cette démarche. L'envie de construire le lieu s'apparente aussi à l'imagination de synergies avec les populations. Daniella Michel évoque l'idée de rencontre avec les maisons de quartier mais aussi avec les populations autour d'un repas mensuel. Ainsi le collectif « tentative » a participé à une opération menée par la maison de quartier Orgeval consistant pour lui et pour les habitants en la réalisation de bacs à fleurs, affirmant ainsi une envie de créer en proximité et de se « mêler » à la population. Daniella Michel appuie surtout pour la médiation avec les publics une démarche d'ouverture et d'association à la réflexion. Il s'agit de travailler à un contact propice au moment du travail, de réfléchir ensemble sur l'art pour interagir.

Le 20 juillet 2011, le collectif présente une intervention artistique dans le cadre d'*un Été dans la ville*. Le principe de cette opération, menée pour la seconde fois, est posé : il s'agit de rendre la ville à ses habitants par la réappropriation des espaces et places publics. *Un Été dans la ville* est aussi une façon de nourrir un dessein collectif, d'affirmer la ville comme une unité et de s'en reconnaître comme membre à part entière, et non seulement d'un quartier. C'est donc dans ce cadre que le collectif « tentative » investit la place de Fermat, cœur de vie du quartier Orgeval. En outre, il s'agit après la diffusion du *Ballon rouge* et un échange autour du film et avant celle des *Histoires d'enfants* présentée par la Pellicule ensorcelée pour la sensibilisation artistique, d'inviter les habitants à une réflexion sur les formes visuelles et surtout de se faire (re)connaître comme des voisins.

Une deuxième étape associe le projet de friche à la « formule extra » du 1^{er} octobre, ancrant ainsi la volonté de réfuter le terme d'anti-patrimoine et de reconnaître le lieu, bien que de façon alternative, comme un témoin de ce concept. La déambulation est retenue comme un mode d'expression, caractérisant ainsi la fidélité du projet à l'expérimentation et à la flexibilité. Avec le soutien de la Ville, carte blanche est donnée : à l'artiste d'investir un lieu

sur un temps et de s'y exprimer. Cette opération doit être le moyen d'imaginer des croisements et des partenariats avec les opérateurs culturels ; et, à ce titre, la médiathèque de Reims ainsi que le Palais du Tau ont été sollicités. Deux critères sont avancés : la constitution dans un esprit de réseau des opérateurs culturels et l'extérieur qui offre une approche différente de ce moment officiel voire institutionnel, mais en toute cohérence dans un esprit de surprise et d'accessibilité. L'événement est annoncé dans le magazine de la médiathèque « Ouvrez les guillemets » en septembre. Penser les contacts à l'extérieur et des moments de partage affirment la proximité de l'artiste et sa vocation centrifuge, c'est-à-dire de rayonnement hors-les-murs. Fabrice Thuriot l'affirme : la présence artistique, au moyen de ces outils, permet aux artistes auprès des publics une dynamisation, une installation et un renouvellement de leurs pratiques⁹⁸. L'artiste investit la ville avec son regard : la Cathédrale et son parvis, le palais du Tau et ses jardins deviennent le 1^{er} octobre un terreau d'interrogation.

Voir l'artiste en proximité, c'est aussi le voir en situation de travail et de création, et de le voir comme un voisin. Trois exemples, pour le projet de friche rémoise, illustrent ce constat. D'abord, les « Ateliers d'artistes ». Cet événement, initié ou copié par d'autres villes françaises et régi par la municipalité, présente à Reims une édition les 28 et 29 mai 2011. Il s'agit, sur ces deux jours, d'ouvrir les portes de l'art et de suggérer aux rémoises et rémois d'aller à la rencontre des artistes de leur quartier et, par extension, de leur ville ; de les voir chez eux en situation de travail ou de répétition, appuyant ainsi leur démarche et leurs moyens plutôt que la création, et ainsi de les assimiler comme des voisins. L'année 2011 voit l'ouverture de cette manifestation autour des arts plastiques au spectacle vivant, sous forme d'« off ». Le Laboratoire des compagnies autour de la chapelle Saint-Marcoul, le Centre culturel Saint-Exupéry, la Maison de quartier Maison blanche, la compagnie Pseudonymo et l'Ageasse théâtre, pour cette discipline, y participent et offrent largement à voir au public des moments de répétition.

Ensuite, la matériothèque. Ce projet a suscité des interrogations et un intérêt lors d'un conseil de quartier. Certains intervenants demandent à la chargée de mission Pauline Quantin si les habitants peuvent s'y associer pour le don de matériaux, et reçoivent une réponse positive. Ce projet est une base logistique certes, mais il est aussi un lieu de rencontre privilégié, entre artistes mais aussi avec les populations, entre voisins.

Enfin, la friche artistique accueille en 2011 et 2012 Pierre Redon autour d'un projet de marche sonore pour une réappropriation de l'espace public dans un cadre de régénération urbaine. Axée sur le genre, elle est vectrice d'une relation sensible, parfois enfouie, avec des

⁹⁸ THURIOT, Fabrice, *Op.cit.*, 2002, p. 9.

lieux perçus comme marginaux ; des zones résidentielles, industrielles, ... Ce projet participe de la redéfinition du rapport de la centralité à la marginalité.

S'inscrivant dans un corpus urbain exhaustif, l'artiste intervient toutefois dans des zones privilégiées, qui l'ancrent sur un territoire. Il s'agit en effet de travailler à un rapprochement, à construire une relation durable et de confiance avec les habitants mais aussi de montrer la ville comme un terreau propice à la créativité de par son environnement, sa sociologie et surtout de ceux qui la font vivre, les populations, pour la faire et la refaire avec eux.

La friche artistique inscrit l'artiste au cœur de la Ville. Elle est un lieu de création et de travail, d'expérimentation et d'émergence, de mutualisation et de ressource. Afin de la figurer au mieux et de vérifier l'adaptabilité du projet à son espace d'accueil, trois projets sont initiés en 2011 : le collectif « tentative », la matériothèque et le projet européen « Art makes place for urban life » doivent déterminer les priorités du projet artistique, ils replacent surtout son esprit dans un corpus de principes que sont le développement durable culturel et l'économie sociale et solidaire. Affirmer la place de l'artiste dans la ville, c'est aussi s'ouvrir à ses pratiques. Il agit, parfois avec des difficultés, dans un contexte de régénération urbaine en vue d'établir le désir des habitants et de les inviter à partager son art, puis de construire une relation durable. L'artiste, finalement, est un voisin. Il est, dans un quartier et donc dans un ancrage de proximité, au service de la ville.

III. UNE FRICHE AU SERVICE DU MAILLAGE

TERRITORIAL

La friche irrigue le territoire. Implantée au cœur d'un quartier, elle est au service de la ville, avec Orgeval et pour Reims. Elle intègre une spatialité globale réformant la donne territoriale, du quartier à l'Union européenne et surtout à l'échelle du G10, association existante depuis près de dix ans mais popularisée avec le grand projet urbain Reims 2020. Enfin, les interactions de la friche avec son territoire *intra* et *extra muros* restent à définir, y compris pour ses modalités de gestion et de fonctionnement qui conditionnent le rapport qu'elle entend contracter avec les acteurs territoriaux.

A. Une spatialité globale pour une nouvelle donne territoriale

La friche artistique, naturellement, jette des ponts avec son quartier d'implantation : il est le lieu des expérimentations et d'une greffe à optimiser. Mais ce nouveau territoire de l'art a pour finalité de rayonner sur tout un territoire. A cet égard, la ville, voire l'agglomération, est à conquérir.

1. Avec le quartier

L'actualité du quartier Orgeval appelle à un diagnostic. Construit dans les *sixties*, il est aujourd'hui en renouvellement urbain alors que la friche artistique y installe ses quartiers.

Orgeval réalise sa mutation sous l'égide de l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (A.N.R.U.), créée en 2003. Bien qu'ayant bénéficié de différents dispositifs pour la politique de la ville depuis vingt ans, il n'en demeure pas moins que le quartier n'a réussi que partiellement sa mue. Déjà en 2002, un diagnostic exhaustif est réalisé à partir d'une étude sociologique et urbaine et relève la situation charnière du quartier au nord de la ville, entre centre et périphérie, entre le cœur de ville et les zones d'activités – songeons à la Neuville – , mais aussi l'affirmation d'une identité à construire à travers l'espace public. Aussi, un projet est présenté pour une période septennale, de 2007 à 2014. Il s'agit en particulier de revitaliser trois secteurs structurants que sont les îlots Gallieni/Fosse Dienne, Neufchâtel et Roche. Ce plan prévoit une phase de démolition maîtrisée, entre 2009 et 2011, et surtout de résidentialisation, de réhabilitation et de refiguration. Ces trois termes suggèrent une mutation

à partir de l'existant, et donc le respect du passé du quartier. Cette opération, menée conjointement par la Ville de Reims et les trois bailleurs sociaux que sont Reims habitat, le Foyer rémois et l'Effort rémois, se concentre sur l'aménagement et la construction d'espaces publics, de logements et de voies nouvelles et sur la rénovation d'équipements afin de restructurer le quartier. En particulier, la construction d'un local associatif et d'une maison de ville est actée pour l'îlot Roche Nord en 2013 et la réalisation de jardins potagers pour ce même quartier est étudiée pour les années 2013 et 2014. Au total et pour les logements, ce programme prévoit la réhabilitation de 584 logements pour 203 démolis, 320 construits et 360 résidentialisés⁹⁹. Surtout, le tramway permet l'inscription du quartier dans un nouveau rapport à la ville puisque le temps de circulation est réduit de moitié par rapport au bus. L'arrivée de la friche artistique intervient bien dans un cadre global et réinterroge le rapport de la municipalité à la ville, entre centralités et périphéries. En régie directe et donc sous responsabilité municipale, cet espace-projet requalifie le quartier et montre la volonté de l'inscrire à part entière dans l'environnement urbain.

Cette régénération urbaine appelle à un état des lieux. Une visite de terrain, organisée par Marie-Christine Châtel de l'organisme Reims habitat le 20 mai 2011 et suivie par Pauline Quantin ainsi que Daniella Michel, chargée des relations avec le quartier pour le collectif « tentative », pose les enjeux. Elle éclaire l'histoire du quartier pour l'avenir. Orgeval est à l'origine un quartier ouvrier marqué par une emprise d'entreprises et de manufactures. Projet de l'après-guerre, il accueille les rapatriés d'Algérie. Les trois bailleurs structurant le quartier se le partagent, dans une ville où le logement social occupe 43% du bâti, ce qui caractérise une situation originale par rapport à d'autres villes françaises. Le quartier est en recomposition : il est une plateforme de relogement. Il accueille en effet des habitants de différents quartiers dont les rapports, parfois, sont conflictuels à l'image du *duo* formé par les quartiers Orgeval et Croix Rouge. Une seconde personne de Reims habitat accompagne Marie-Christine Châtel et traite, en qualité d'agent de voisinage, des conflits de territoire qui émergent en particulier de la scolarisation et de la condition féminine.

La place de Fermat, avec son forum, ses commerces et sa bibliothèque, est le cœur du quartier que Marie-Christine Châtel qualifie de caisse de résonance. Bien qu'enclavé, cet espace est en milieu ouvert, accueillant deux points de médiation pour la rénovation urbaine et le tramway. Peu fréquentés, ils permettent cependant une rencontre des acteurs du quartier. L'investissement de cet espace pour un Été dans la ville et pour l'intervention artistique du collectif « tentative » n'est donc pas anodin, plaçant et popularisant l'art au cœur du quartier.

⁹⁹ « Le renouvellement urbain : quartier Orgeval ». Ressource disponible en ligne : <http://www.ville-reims.fr/index.php?id=239> (consultée le 22 août 2011).

Bien qu'informelles, des réunions de réflexion sur le quartier sont menées et associent les acteurs culturels et sociaux du quartier, en particulier les trois bailleurs.

La vie du quartier ancre les décideurs dans la réalité du terrain. Alors que le projet de rénovation urbaine présenté prévoyait trois phases de démolition, les arbitrages économiques ainsi que les études de faisabilité aboutissent à une décision de démolition pour la rue Poincaré en une seule phase.

L'appropriation, voire l'acculturation de l'espace public, caractérisent le quartier Orgeval. La dénomination par les habitants de la Place rouge sise rue Poincaré l'illustre. Cet espace accueille des projets émergents à l'image de jardins collectifs ou d'une friche de la biodiversité portée par les habitants. L'église est le lieu caractéristique d'une acculturation puisque des personnes âgées immigrées, relate Marie-Christine Châtel, s'y adossent. La médiation consiste en la matérialisation des espaces publics, ce qui appartient à tous et qu'il convient de valoriser, et des espaces privés, ce qui appartient à chacun. Le quartier bénéficie avec le concours de l'Etat et de la Ville d'un programme de réhabilitation dans les années 1990. Les rez-de-chaussée accueillent les activités tertiaires et associatives tandis que les étages supérieurs accueillent l'habitat. Beaucoup de dégradations et de squattages subsistent. Pourtant, des activités socio-culturelles sont mises en place avec le centre de loisirs de la Police, le Gourbi II, mini-théâtre dirigé par Didier Lelong et la Maison de la jeunesse et de la culture (M.J.C.).

La M.J.C. ainsi que le centre social structuraient le maillage socio-culturel. Ces deux structures sont aujourd'hui réunies dans l'Association des maisons de quartier, signifiant une fonctionnalité harmonisée. Mais à l'existant s'ajoute le besoin : le quartier, en particulier, manque de services publics, d'équipements sportifs spécialisés et d'équipements culturels de diffusion. Il s'agit donc de construire ces entités ou d'inventer des formes inter-spatiales de complémentarité.

Malgré cela, des difficultés subsistent. On assiste à un repli du quartier et à une capitulation des habitants dus aux effets de délinquance en bande. Un travail d'arpentage et de relation permet de maintenir le contact avec la population, mais des barrières sociologiques demeurent. La fin de matinée voit la réunion de certains des habitants sur les espaces publics, affirmant une solidarité collective, mais il existe peu de solidarités intergénérationnelles et économiques. Des lieux, enfin, sont structurants pour les habitants à l'image du Réseau de réussite scolaire, bien que la typologie soit non marquée contrairement au quartier Solférino.

Les places publiques et halls d'immeuble, finalement, sont les témoins des attentes et des craintes, des révoltes et des engagements. L'artiste, en ce sens, accompagne le quartier : il est

le porteur par l'intervention artistique d'une protestation qu'il convient de transformer positivement.

La friche artistique se construit avec Orgeval. Pauline Quantin a présenté ce projet devant le conseil de quartier fin mai 2011. Intéressés, notamment par la matériothèque et l'idée d'y associer les habitants, les délégués et le public restent perplexes sur l'emploi local entre autres. Aussi, pour optimiser sa greffe, la friche artistique doit faire la preuve de son engagement et de son apport pour le quartier et pour ses habitants au quotidien. Réussir une implantation, c'est aussi intégrer un réseau d'acteurs micro-locaux et déterminer des partenariats pour le vivier artistique local. La maison de quartier devrait être reconstruite en 2014. Les bailleurs présentent de plus en plus un programme culturel pour les constructions et réhabilitations – à l'image de Reims habitat louant au Gourbi II –. Les associations locales d'insertion y prennent naturellement leur place, telle « 2 Mains » qui crée des liens entre les mondes économique, social et éducatif et aide les jeunes pour leur inclusion dans la société civile. Ces trois entités figurent à la première place des acteurs qui, bien qu'ayant des points de vue et des intérêts divergents, sont à la recherche d'une transversalité d'action économique, sociale et culturelle pour l'épanouissement du quartier et de ses habitants ; interrogent de fait des convergences et des synergies à inventer avec la friche artistique.

Alors que les lieux culturels avoisinent le centre ville, « la volonté des nouveaux territoires de l'art, explique Eric Chevance, est de voisiner les populations économiques, géographiques et sociales éloignées. Il ne s'agit en aucun cas de rechercher un public de proximité mais de voir l'impact sur le territoire¹⁰⁰ ». L'approche, dans ce cadre, est celle du voisinage par la rencontre et la confrontation, et non de la quête de publics.

Les acteurs publics le reconnaissent : les quartiers rémois sont peu connectés car peu pensés en cohérence ; et les anecdotes du quotidien ne manquent pas. L'enjeu du maillage territorial, dans ce contexte, est vital. Dépasser le quartier pour la ville, c'est aussi reconnaître ce premier comme partie intégrante d'un espace plus large.

2. Pour la ville

La friche artistique est au service du maillage territorial. Les nouveaux territoires de l'art questionnent la médiation sous diverses formes puisqu'ils travaillent à un rapport entre pouvoirs publics et société civile pour une nouvelle époque de l'action culturelle mais aussi à un rapport entre artistes indépendants et grandes institutions pour une nouvelle ère des lieux intermédiaires. Ils constituent à cet égard une alternative au modèle culturel

¹⁰⁰ *Friches, artistes, territoires, Op.cit.*, 2011, p. 13.

actuel, y compris du point de vue patrimonial comme le rapportent Jean-Louis Tornatore et Sébastien Paul, au sens où ils sont des lieux de mémoire¹⁰¹.

La friche artistique est au service du rayonnement urbain. Boris Grésillon propose, à travers la corrélation de l'espace urbain et de la création artistique, une nouvelle approche de la géographie culturelle. Une telle appréhension, écrit-il, permet de déchiffrer les grammaires de la ville. Evoquant tout particulièrement « ces objets culturels non identifiés », il les qualifie de « catalyseurs de développement local et de vecteurs de requalification urbaine »¹⁰². En premier lieu, la friche artistique est vectrice de métropolisation culturelle. Cette dernière est déterminée par le poids démographique et économique de la culture dans la ville, par sa centralité politique et la présence d'équipements d'envergure nationale et internationale et par son marché de l'art. Deux autres critères conditionnent ce statut et intéressent la friche : il s'agit de la diversité des acteurs et des lieux de création et de l'innovation artistique¹⁰³. Le premier objectif n'est atteignable que si le maillage territorial est revivifié et s'il assure une pluralité dans les pratiques artistiques. A cet égard, la friche artistique, maillon de la chaîne culturelle, a pour finalité de permettre une meilleure articulation, sinon une médiation, entre artistes indépendants et structures associatives d'une part, et les grandes institutions d'autre part ; suggérant ainsi une nouvelle époque des lieux intermédiaires avec le Centre culturel Saint-Exupéry et la galerie Nexus sise au quartier du Chemin-Vert par exemple, et ce afin d'assurer une vitalité de l'offre culturelle urbaine dans la complémentarité. Le second objectif est celui de l'innovation. Or, les nouveaux territoires de l'art sont propices à la création, à l'expérimentation et à la mutualisation. Innover, c'est infléchir et proposer de nouvelles pratiques : dans le travail à la marge des circuits traditionnels de production et de diffusion ; dans les moyens à travers le développement durable avec une nouvelle donne économique, sociale et environnementale pour le lieu et l'adoption d'une économie sociale et solidaire ; dans les finalités du développement culturel enfin initiant de nouvelles façons d'interagir avec les populations et non les publics, avec le quartier et pour la ville. La friche artistique est ainsi une actrice de la métropolisation culturelle en renouvelant les pratiques mais aussi en infléchissant les rapports de force du maillage culturel.

Le lieu culturel et ceux qui le font influent le quartier mais aussi la ville, dès lors qu'il détient « une prise directe avec la société » et qu'il est donc « capable d'influer sur la vie,

¹⁰¹ TORNATORE, Jean-Louis, PAUL, Sébastien, « Publics ou populations? La démocratie culturelle en question, de l'utopie écomuséale aux « espaces intermédiaires », in DONNAT, Olivier, TOLILA, Paul (dir.), *Op.cit.*, 2003, p. 306.

¹⁰² GRESILLON, Boris, « Ville et création artistique : pour une autre approche de la géographie culturelle ». *Op.cit.*, 2008, p. 179.

¹⁰³ *Ibid.*, p. 185.

l'atmosphère et les rythmes d'un quartier urbain » et *a fortiori* de la ville¹⁰⁴. La situation des nouveaux territoires de l'art n'est pas anodine. Bien souvent, ils se situent dans des zones-tampons, entre centre et périphérie, les dotant ainsi d'un environnement stratégique pour faire le lieu, pour faire le lien. Dans ces conditions en effet, « ils donnent naissance à de nouvelles formes artistiques qui, à leur tour, influencent voire bouleversent les genres culturels établis ». « L'art, écrit Boris Grésillon, se renouvelle par ses marges. Et les marges renouvellent le centre, dans un dialogue incessant¹⁰⁵ ». L'influence exercée sur la ville par les artistes a pour finalité de la changer ; et la rencontre avec les populations en est le moyen, à travers la recherche d'une convergence formelle débouchant sur des actions de transmission. En plus de la vertu artistique ainsi conférée, la friche artistique dispose d'un pouvoir temporel sur la ville : celui de relier. Associant un quartier à leur démarche pour changer la ville, les artistes intègrent *de facto* les habitants dans l'ensemble urbain et les reconnaissent ainsi d'une part, et les pouvoirs publics et la société civile observant ce processus de dynamisation globale en lisière reconnaissent la périphérie comme constituante voire comme reconstituante de la centralité d'autre part. La situation spatiale de la friche artistique permet une action de part et d'autre, avec un fort tenant social. Or, le quartier Orgeval est à mi-chemin entre le centre ville et des zones d'activités. Le faubourg devient alors une zone d'opportunité pour la ville créative.

Un dossier de l'*Observatoire des politiques culturelles* édité à l'hiver 2009-2010 rend compte du concept de ville créative, qu'il convient d'explicitier et d'appliquer au cas rémois à travers la friche artistique. La ville créative serait celle de l'innovation et du développement territorial. A travers les trois approches du gouvernement, de la consommation et de la production, Charles Ambrosino et Vincent Guillon¹⁰⁶ dotent la ville d'une nouvelle grammaire alliant culture et urbanité pour une stratégie de développement : la culture comme médiation territoriale pour la première, l'émergence de « scènes urbaines » pour la seconde et le tournant culturel des économies urbaines pour la troisième. Christine Liefoghe¹⁰⁷ s'interroge sur la nature d'un tel concept : est-il utopiste ou modéliste ? La ville créative n'existe que par la mixité des fonctions, que si elle est désirable et durable, diverse, expérimentale et participative pour un nouveau rapport entre les pouvoirs publics et la société civile, ce qu'induit la friche artistique abordant une nouvelle époque de l'action culturelle. La

¹⁰⁴ *Ibid.*, p. 190.

¹⁰⁵ *Ibid.*, pp. 192-194.

¹⁰⁶ AMBROSINO, Charles, GUILLON, Vincent, « Les trois approches de la ville créative : gouverner, consommer et produire ». In : *L'Observatoire, la revue des politiques culturelles*, n°36, hiver 2009-10, pp. 26-28.

¹⁰⁷ LIEFOOGHE, Christine, « La ville créative : utopie urbaine ou modèle économique ». In : *Op.cit.*, hiver 2009-10, pp. 34-37.

ville créative ne peut être cependant économique et sociale au sens où elle s'oppose à la logique capitaliste.

Fait intéressant, ce dossier intègre une contribution de Boris Grésillon sur « 'Les friches culturelles' et la ville : une nouvelle donne ? »¹⁰⁸. Il soulève d'abord le fait que ces nouveaux territoires de l'art sont pris en compte par les instances politiques car ils sont des lieux de vie, des outils de requalification urbaine et des leviers économiques. La typologie multiple des friches, de par le vocable, les modalités de gestion, de fonctionnement et d'intervention, témoigne à la fois d'une faiblesse, car refusant le modélisme, et d'une richesse témoignant de potentialités diverses. S'appropriant un lieu déserté et donc évité, les friches recyclent la ville et son environnement. Les collectivités territoriales considèrent ces initiatives comme des outils de requalification urbaine, supposant une autorisation contractuelle pour revivifier les quartiers et cautériser les blessures du tissu urbain. Boris Grésillon esquisse cependant une limite. Pour atteindre ces objectifs, la friche doit atteindre une masse critique suffisante du point de vue du financement, de l'accueil de programmations et de spectateurs. Il donne l'exemple des friches de Marseille et de Berlin qui se sont imposées dans le quartier et au-delà. En ce sens, la friche artistique de Reims doit inventer son propre modèle et inventer des pratiques permettant des moments de restitution, de partage et dialogue avec les populations ; l'établissement n'étant pas à ce jour aux normes E.R.P. Les cartes blanches et interventions extra-muros peuvent en être les outils, suggérant aux côtés d'une friche physique pour l'heure enclavée une friche imaginaire ouverte. De plus, Boris Grésillon souligne un impact économique réel mais indirect : les friches ont vocation à entraîner les populations et les forces économiques telles les entreprises et non à créer des richesses matérielles. Il convient donc, conclut-il, de s'intéresser davantage aux artistes relevant de la précarité plutôt qu'à des lieux.

La friche artistique influence et fait rayonner la ville. Elle génère, non des produits culturels, mais du lien social et des fabriques d'imaginaires. Elle régénère le maillage territorial et appelle à replacer les espaces intermédiaires au cœur des pratiques artistiques. Surtout, elle suggère une spatialité globale pour une nouvelle donne territoriale, du quartier Orgeval au réseau TransEuropeHalles qui fait figure de proue au niveau de l'Union européenne. La friche artistique, à travers sa démarche, interroge l'organisation spatiale du territoire et son actualité qu'est la métropolisation.

¹⁰⁸ GRESILLON, Boris, « 'Les friches culturelles' et la ville : une nouvelle donne ». In : *Op.cit.*, hiver 2009-10, pp. 50-53.

3. Vers une métropolisation ?

Les trois équipes d'urbanistes Devillers, Fortier et Panerai ayant travaillé sur le projet Reims 2020 ont mis en lumière les atouts et les limites du territoire rémois, et ont acté de la cohérence du G10. Le rapport de la friche à cette organisation offre des opportunités.

Le G10, d'abord réunion informelle des exécutifs locaux, est une association loi 1901 « pour le développement de l'espace métropolitain ». Ses statuts sont présentés en octobre 2009 et elle se compose de dix villes et de neuf intercommunalités. Il s'agit d'un espace pour un projet de définition des stratégies indispensables au développement durable du territoire, autour de deux combats : faire face à la décroissance démographique et renforcer son attractivité et sa notoriété¹⁰⁹. Plus récemment, la loi du 16 décembre 2010¹¹⁰ crée l'entité de métropole et, par extension, de pôle métropolitain ; modèle que le G10 pourrait intégrer. Il s'agit donc d'esquisser la situation métropolitaine afin de comprendre les opportunités du rapport de la friche artistique de Reims au G10 et aux autres structures, dites alternatives, pour une synergie artistique au cœur de ce territoire.

Un constat s'impose. L'espace du G10 possède un patrimoine, tant bâti qu'immatériel, remarquable et pourtant peu mis en valeur, du moins peu visible. Il s'agit donc d'établir une véritable synergie permettant une dynamique pour une meilleure visibilité et une meilleure communication. Cette synergie n'est possible que parce qu'il existe une identité partagée : « géo-territoriale », historique et d'activités, notamment autour des agro-ressources. Pour ce qui est des actes de production et de diffusion artistiques, le territoire souffre d'espaces pour ce qui est de la production et dans une moindre mesure pour ce qui est de la diffusion. Y réfléchir doit ainsi permettre une meilleure articulation entre les lieux de spectacle et le maillage territorial pour une stratégie métropolitaine cohérente. Le constat, finalement, est partagé. Il débouche sur une prise en conscience de l'enjeu de la métropolisation, que l'on peut résumer en ces mots : « nous serons plus forts ensemble pour mener des politiques interrégionales porteuses et dynamiques ». Il ouvre le champ d'actions concrètes et d'opportunités à mettre en œuvre pour conduire cette nouvelle donne.

Les actions retenues pour la culture sont les suivantes. En premier lieu, à court terme, il y a lieu d'effectuer un état des lieux de l'offre culturelle, d'établir un calendrier coordonné des événements culturels, d'approfondir la connaissance des publics et de leurs mobilités et enfin travailler en commun sur la communication des événements culturels du G10.

¹⁰⁹ Réunion de travail Culture organisée par l'association G10, 14 décembre 2010.

¹¹⁰ Loi n°2010-1563 du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales. Ressource disponible en ligne : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000023239624&fastPos=3&fastReqId=1988146110&categorieLien=cid&oldAction=rechTexte> (consultée le 23 août 2011).

A long terme, il s'agit d'étudier la possibilité de diffusion des créations régionales au sein du G10, de constituer une identité métropolitaine pour ce territoire et enfin mettre en place un site coordonné des manifestations culturelles¹¹¹. Concrètement, cette stratégie trouve écho dans l'exposition itinérante « Traces de la nature », présentée par le « G10 Arts » en 2008. Les questions de l'identité territoriale et de la mobilité métropolitaine sont alors abordées¹¹².

Les opportunités qu'ouvre le G10 s'articulent autour de deux piliers : son institutionnalisation et sa mise en réseau. La loi du 16 décembre 2010 portant réforme des collectivités territoriales, en effet, dispose de la création d'une entité nouvelle : le pôle métropolitain. Il s'agit d'un regroupement d'Etablissements publics de coopération intercommunale (E.P.C.I.) à fiscalité propre, sans qu'il y ait forcément de continuité géographique, au sein d'un syndicat fermé. Ses compétences sont définies par son assemblée délibérante et peuvent concerner l'enseignement supérieur et la culture. Cette institutionnalisation, en outre, permettrait d'introduire un agenda métropolitain de la culture et d'organiser l'action culturelle autour d'actions concrètes pour un territoire cohérent d'une taille critique suffisante. Des limites institutionnelles existent cependant. Il faut attendre que les intercommunalités concernées se saisissent de la question culturelle qui est une compétence facultative. Or, si le tourisme fait partie de leurs prérogatives, peu d'entre elles indiquent dans leurs missions le développement culturel, y compris lorsqu'il est d'intérêt communautaire. Enfin, les corps déconcentrés de l'Etat devraient rendre en novembre prochain, après avis, un rapport sur les opportunités de regroupement intercommunal. La Marne, d'après une première note d'avril 2011, est citée au premier chef de cette réforme.

La seconde opportunité réside dans la mise en réseau : d'une part entre les lieux culturels ; d'autre part entre les organes de gouvernement local. On peut ainsi imaginer pour le premier point une réflexion sur une gouvernance partagée et sur des programmes de mutualisation, de coopération et de partenariat avec l'Echangeur de Fère-en-Tardenois, centre de création et de production, scène conventionnée et pôle artistique à vocation régionale pour la danse. Cette structure fait partie de l'espace du G10 et est subventionnée par les collectivités picardes. On peut ainsi supposer, dans le cadre du G10, présenter un projet commun ambitieux ayant pour objet le rayonnement artistique d'un territoire entier.

En effet, la friche artistique de Reims est exclusivement dans un premier temps un lieu de travail. Il s'adresse non seulement aux artistes rémois et des alentours, mais il est aussi un lieu

¹¹¹ *Ibid.*

¹¹² BATILLET, Jean, « Les villes du 'G10 Arts' préparent une exposition itinérante » in : *L'Union*, 19 novembre 2007.

de ressources et d'expérimentation artistiques. Avec la friche artistique de Reims, l'artiste revient au cœur du territoire, de la ville à l'espace métropolitain. Les situations respectives des friches de Reims et de Fère-en-Tardenois permettent d'envisager une complémentarité puisqu'elles se situent respectivement en milieu urbain et en milieu rural. Il convient d'ajouter l'expérience de *la Biscuiterie* de Château-Thierry et du projet de Scène de musiques actuelles (S.M.A.C.) à Charleville-Mézières. Cette ambition partagée permettrait, à partir de projets spécifiques, de mailler et de tisser un pôle métropolitain présentant un projet artistique ambitieux, replaçant la démarche artistique au cœur des politiques publiques et des actions de la société civile. Elle permettrait aussi d'harmoniser la gestion d'espaces, souvent problématique. En plus de la démarche artistique, la question de la place des publics est posée. La friche rémoise n'a pas vocation dans les années qui suivent à être un lieu de diffusion car des mises aux normes s'imposent. Pour autant, il est parfaitement envisageable que cette position évolue et que, dans ce laps de temps, le public soit accueilli plusieurs fois par an dans le lieu. Une interaction doit en tout état de cause s'effectuer avec le quartier, par la médiation culturelle ou des activités en extérieur. Sur ce point encore, un projet de coopération avec les autres lieux alternatifs tel l'Echangeur peut être envisagé pour la diffusion, si la friche en reste uniquement à l'espace-projet de travail, et vice-versa. Enfin, quelle que soit la position de la friche artistique de Reims (production et/ou diffusion), il est souhaitable de prendre appui, avec les autres lieux alternatifs interrégionaux, sur le travail entamé par la commission de l'association du G10 ; c'est-à-dire la coordination en un calendrier culturel commun et l'étude des publics, et en particulier de leurs mobilités. La friche et les artistes peuvent alors s'illustrer comme porteurs d'un projet exemplaire de mutualisation.

Les opportunités du rapport de la friche au G10 sont nombreuses, surtout si l'on considère dans cette hypothétique interaction l'importance de la notion de réseau et de celles s'y rattachant comme la mutualisation ou la gouvernance. Le constat permet de montrer la pertinence d'un tel espace territorial, encore en construction. Bien qu'encore liminaires, des actions concrètes pour l'action culturelle sont portées et elles permettent d'imaginer l'avenir de politiques culturelles concertées et coordonnées. La friche trouve alors toute sa place. Elle a vocation à remettre l'artiste au cœur du territoire, du local au global, pour porter un projet d'excellence et à s'adresser aux publics et aux populations. Elle prend place dans un réseau de lieux alternatifs avancés, en maturation ou en construction, suggérant un projet commun ; tant pour la mutualisation des espaces que le partenariat de projet, tant pour la production que la diffusion. Il n'en demeure pas moins que des limites, institutionnelles et opérationnelles, existent.

La démarche portée par la friche culturelle s'intéresse à une spatialité globale, du quartier à la ville, de la métropole à l'Union européenne, et appelle à une nouvelle donne territoriale pour le développement artistique.

B. *Une organisation qu'il reste à définir.*

La friche artistique de Reims n'en est encore qu'au stade de la construction. Une approche exhaustive paraît alors exhaustive. En même temps, cette étude est l'opportunité d'entrevoir les atouts et les limites d'une telle économie qu'il reste à construire. A cet égard, le mode de gestion du lieu reflète son fonctionnement.

1. Un mode de gestion en question ?

La question des modes de gestion et de fonctionnement se pose à juste titre au coeur des enjeux territoriaux, car elle reflète finalement l'identité et la nature même de la friche artistique de Reims. La déterminer, c'est l'adapter au modèle rémois pour une efficacité et une gouvernance partagées.

Il existe, en droits administratif et judiciaire confondus, une multitude de modes de gestion ; et huit particulièrement se dégagent. A l'heure de ses balbutiements, la friche artistique de Reims est en régie directe. A ce titre, elle est dotée de la personnalité morale de droit public. Les personnels sont des fonctionnaires de droit public, et l'ordonnateur est le directeur lui-même sous l'autorité du chef de l'exécutif. Ce dernier est d'ailleurs le représentant légal de l'établissement. En vertu de son régime fiscal, l'équipement culturel est exonéré d'impôts locaux et nationaux et ses investissements sont admissibles au Fonds de compensation pour la Taxe sur la valeur ajoutée (T.V.A.) et sur la base d'un taux forfaitaire. Ce mode de gestion est parfaitement adapté à la situation actuelle de la friche artistique car il assure à cette dernière un soutien administratif, financier et politique de la collectivité publique, ici territoriale, alors qu'elle est encore en construction. Toutefois, la forte emprise exercée par les exécutifs locaux sur les équipements avec ce mode de gestion conduit à s'interroger pour l'avenir et pour la friche artistique sur une alternative de gestion. Pour ce qui est du droit administratif, la régie personnalisée offre une plus grande flexibilité. Bien qu'une obédience de la friche artistique aux pouvoirs locaux soit à rejeter, il n'en demeure pas moins que leurs appuis dotent la friche d'un potentiel de développement ; et le mode de gestion reflète cet état d'esprit. La régie personnalisée est dotée de la personnalité morale et financière et son cadre juridique appuie un contrôle dans le *management* culturel. Ce mode de gestion commande en effet un avis

préalable de la Commission consultative des services publics locaux (C.C.S.V.P.L.), composée d'élus municipaux mais aussi de personnalités de la société civile spécialisées dans un domaine d'activités, ici culturelles. Cet organe exerce un contrôle sur la gestion administrative et financière de l'établissement et lui assigne des objectifs. L'Opéra de Reims, sous Délégation de service public (D.S.P.), est soumis à ce devoir. L'attribution de ce mode de gestion est actée par délibération du Conseil municipal, et le directeur est nommé sur proposition du Maire. Outre le directeur, un autre organe émane de la régie personnalisée. Il s'agit du Conseil d'administration, dont le Président est un membre du Conseil municipal. Les emplois sont créés par le Conseil d'administration, et l'ordonnateur est son Président. Le représentant légal, toutefois, reste le Chef de l'exécutif local qui peut cette fois déléguer sa charge au Directeur de l'établissement. L'établissement, sous ce mode de gestion, est éligible au contrôle de la Cour des comptes. La régie personnalisée offre bien une alternative à la régie directe, avec des leviers d'action plus importants pour le Conseil d'administration et des personnels n'ayant pas l'obligation d'être détenteurs d'un grade et d'un cadre d'emploi de la Fonction publique territoriale. Elle maintient toutefois *a priori* un regard des institutions publiques sur l'activité du lieu, à travers la Commission consultative des services publics locaux et le recours à la Cour des comptes, pour une rigueur de gestion et de fonctionnement. Autre mode de droit administratif, l'Etablissement public de coopération culturelle (E.P.C.C.) ne semble pas adapté à la friche artistique de Reims.

Il existe une multitude de modes de gestion pour le droit judiciaire, mais deux particulièrement attirent l'attention quant à leur adaptabilité au modèle rémois de friche artistique. Le premier est l'association régie par la loi du 1er juillet 1901. Du point de vue juridique, elle répond au droit commun des obligations, avec toutefois une multitude de critères de distinction variant en fonction de la taille et de la nature des activités, et de ses modalités d'organisation et de fonctionnement. Son organe directeur est le Conseil d'administration, et elle est soumise aux impôts commerciaux. Un contrôle public, avec un Commissaire aux comptes et un suppléant, s'opère pour cette organisation dès lors qu'elle reçoit plus de 150 000 Euros de subventions publiques. Au-delà d'un concours financier de 1500 Euros ou en cas de prépondérance d'une personne publique, elle est passible du contrôle de la Cour des comptes ou de sa Chambre régionale. Il convient d'ajouter que l'association loi 1901 est largement plébiscitée pour le secteur culturel, dans la mesure où elle permet une flexibilité d'action.

La Société coopérative d'intérêt collectif (S.C.I.C.), inscrite dans le même droit, s'inscrit toutefois davantage dans la démarche entreprise par la friche artistique de Reims et est le gage d'une gouvernance collective et autonome. Une friche, et non la plus méconnue puisqu'il s'agit

de la Friche de la Belle de Mai à Marseille, l'a expérimentée. Face au constat d'un besoin de plus de collectif et du désengagement des collectivités publiques, cette déclinaison de la Société coopérative ouvrière de production (S.C.O.P.) créée par la loi n°2001-624 du 17 juillet 2001 portant diverses dispositions d'ordre social, éducatif et culturel¹¹³, constitue depuis 2006 le nouveau mode de gestion de la friche intégrant le projet euro-méditerranéen. La gestion et la transformation du site lui sont dévolues, sous la direction de Patrick Bouchain et avec le concours des vingt résidents les plus importants, et la signature d'un Bail emphytéotique entre cette société et la Ville permet d'associer les collectivités territoriales¹¹⁴. Surtout, explicite Frédéric Kahn, cette modalité opte pour une autre vision de la gouvernance¹¹⁵. La S.C.I.C., dans les textes, dispose d'une personnalité morale de droit privé, à but non lucratif. Comme pour la S.C.O.P., elle prend la forme d'une Société anonyme (S.A.) ou d'une Société anonyme à responsabilité limitée (S.A.R.L.) à capital variable. La constitution d'un capital est obligatoire, mais sans minimum, ce qui permet aux équipements dont l'économie est précaire de s'y adapter. Sa définition la présente pour « la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif présentant un caractère d'utilité sociale » ; et les tiers non sociétaires peuvent bénéficier de ses prestations. De ce point de vue, la friche artistique de Reims y est éligible. Mais le plus grand intérêt réside dans son fonctionnement. On distingue au sein des organes cinq types d'associés, disposant chacun d'une voix et dont trois doivent obligatoirement rejoindre le corpus. Il s'agit des salariés, des bénéficiaires, des bénévoles, des collectivités territoriales et de leurs groupements ainsi que des acteurs de la S.C.I.C. Les textes prévoient la création de collèges, qui ne peuvent cependant excéder 50% de l'organe ou être en dessous de 10%. Dans ce contexte, aucun collège ne peut décider seul d'une décision ni être marginalisé. Ils peuvent toutefois, entre 10 et 50%, disposer d'une minorité de blocage. Cette organisation accentue le caractère collectif et polymorphe de l'établissement, de ses modes de gestion et de fonctionnement, puisqu'il permet une association des collectivités territoriales mais aussi de tiers qui, à ce titre, peuvent être membres d'autres structures culturelles de la ville, dotant le lieu d'une visibilité et d'une vertu stratégique de développement culturel global, et enfin de bénéficiaires. Ce mode de gestion et de fonctionnement acte d'une gouvernance partagée et participe donc bien du maillage territorial, particulièrement culturel. Le but non lucratif s'exerce à travers le partage des

¹¹³ « Loi n°2001-624 du 17 juillet 2001 portant diverses dispositions d'ordre social, éducatif et culturel ». Ressource disponible en ligne : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000757800&fastPos=1&fastReqId=554283378&categorieLien=cid&oldAction=rechTexte> (consultée le 24 août 2011).

¹¹⁴ *Friches, artistes, territoires*, *Op.cit.*, 2011, p. 9.

¹¹⁵ « S.C.I.C. : redynamisation globale du projet de la Friche (avril 2006) ». Ressource disponible en ligne : http://www.lafriche.org/friche/zdyn1/rubrique.php3?id_rubrique=285 (consultée le 24 août 2011).

bénéfices : seuls 42,5% sont partageables, le reste constituant une réserve, soit légale, soit complémentaire. En attrait croissant, comme l'explique Frédéric Ville, il porte la friche artistique à la portée de l'innovation managériale. La France en compte aujourd'hui 187, qui agissent dans le domaine de l'économie solidaire, de la culture et du développement local entre autres. Intéressées par ces chantres de la mutualisation, les collectivités publiques y entrent intéressées par divers aspects pour la moitié de ces sociétés, avec toutefois une participation limitée à 20% du capital, hors subventions. Une deuxième limite réside dans la composition des collègues¹¹⁶.

Le mode de gestion, à ce stade, est encore en questionnement et fait l'objet de discussions au sein d'un groupe de travail à part entière. Il interroge bien sûr le management et le fonctionnement du lieu au quotidien, mais révèle également une démarche territoriale. Bien qu'en avancement constant, la friche artistique n'en est encore qu'au stade de la construction. Dans ce contexte, il convient de s'interroger sur ses éventuelles limites face aux enjeux territoriaux.

2. Des limites ?

Bien sûr, des limites subsistent et certaines d'entre elles ont déjà été évoquées, à l'image de la vocation de diffusion *intra-muros* ne figurant pas dans le projet actuel qui pourrait rendre la greffe du lieu au quartier plus complexe et limiter une vocation mémorielle publicisée comme le rapportent Jean-Louis Tornatore et Sébastien Paul. A cet égard, les interventions en extérieur forment une alternative crédible. Outre ce point, trois limites guettent la friche, et il convient de s'intéresser à leurs débouchés.

La première limite concerne la méthode. Si la participation des habitants est inscrite, et ce depuis plusieurs années, au cœur de toutes les démarches et particulièrement culturelles, il n'en demeure pas moins que son application est un exercice complexe. Il s'agit, dans les actes, de passer de la démocratisation à la démocratie culturelle, et donc de passer d'une logique de l'offre à une logique de co-construction de projets. La sociologie des habitants constitue à cet égard le premier point. Elizabeth Auclair le souligne : s'il est aisé de construire des projets avec des publics abonnés, il l'est moins pour les publics empêchés, car il s'agit d'abord de les sensibiliser à l'art pour, qu'en possession des « codes culturels », ils soient en capacité de fréquenter d'autres lieux et de développer leurs pratiques. Aussi, ce n'est plus tant la notion de démocratie participative qui est à revisiter, mais les moyens nécessaires à son

¹¹⁶ VILLE, Frédéric, « Sociétés coopératives d'intérêt collectif : un attrait croissant pour un modèle innovant », *La Gazette*, 4 avril 2011, pp. 30-32.

accomplissement ; et la préparation de tels projets en amont et avec la population est vitale pour une acculturation. Elizabeth Auclair relate des expériences innovantes, conduites par des opérateurs culturels, avec le recueil de témoignages appuyant le rôle d'acteur du public ou encore la sensibilisation artistique des enfants suivie d'un contact avec les parents pour conduire deux générations dans une ascendance culturelle et artistique. Cette première limite est substantielle, car un contact et un dialogue s'engagent en tout état de cause. La fragmentation de la population locale constitue le second point, et le projet artistique sert au décloisonnement et sert à créer les conditions d'une rencontre non entre artistes et habitants, mais entre habitants eux mêmes. Les quartiers populaires vivent au rythme de tensions, et Orgeval n'échappe pas à cette règle comme le révèle la visite de terrain du 20 mai 2011. L'enjeu, ainsi, est à la mixité comme outil de participation, pour une mixité intergénérationnelle, interethnique, de genre, de rapport au territoire entre centre et périphérie. La seconde limite ne tient pas tant à la friche mais au portage de projets culturels dans les quartiers populaires. Si la multiplicité des acteurs culturels d'un quartier participe à son rayonnement, il n'en demeure pas moins que leur lisibilité est toute relative. Aussi, il y a un risque que la friche artistique de Reims, s'installant dans un quartier et comptant déjà une multitude d'opérateurs culturels et sociaux avec la Maison de quartier, le centre social et le Gourbi II, apparaisse comme un énième lieu dans le quartier. Dans cette perspective, l'activité orientée uniquement vers la production et non la diffusion, et donc le travail, apparaît comme une opportunité de ne pas ajouter à la confusion ; d'autant qu'elle accueille des projets très ciblés. Cette multitude transformée en trop-plein, avec trois séries d'acteurs aux règles et aux valeurs diverses que sont les institutions, les lieux alternatifs et les structures d'animation socio-culturelle de proximité, est un facteur d'empêchement à trois titres, juge Elizabeth Auclair¹¹⁷. Il empêche de dresser un bilan exhaustif des actions culturelles et artistiques, il dessert la capitalisation d'une mutualisation et freine, du fait du peu de coordination de cette somme d'activités, la cohérence des politiques culturelles. La friche artistique de Reims doit faire la preuve de sa légitimité à agir sur le territoire. Elle doit également illustrer sa capacité de complémentarité avec les autres structures, non seulement du quartier mais aussi de la ville, à l'image de la projection d'un pôle production/diffusion constitué par la friche d'Orgeval et l'espace Jacquart, sis face à la mairie et livré en 2014. Mieux que cela encore, elle doit contribuer à inscrire cette complémentarité comme un objectif essentiel pour la coordination des activités culturelles du quartier et par extension de la ville, se plaçant de fait

¹¹⁷ AUCLAIR, Elizabeth, « La culture et les quartiers populaires ». *Op.cit*, 2007, pp. 54-57.

comme un espace intermédiaire médiateur entre les institutions, les artistes indépendants, les structures de proximité et la société civile.

La seconde difficulté est structurelle. L'absence de structuration des regroupements d'artistes dans les friches, fabriques et autres lieux alternatifs freine, toujours selon Elizabeth Auclair, l'action culturelle. « En effet, écrit-elle, il s'agit souvent de regroupements d'artistes mais aussi d'autres acteurs agissant dans le champ social ou économique, qui ont investi ces territoires pour des motivations diverses, la disponibilité d'ateliers et de locaux à des coûts modestes restant un argument de poids pour des artistes au statut professionnel très fragile »¹¹⁸. Au fond, la diversité de ces acteurs nuit à la définition d'une stratégie d'action culturelle cohérente et qui s'ajouterait à la logique éphémère du lieu : dans un mouvement certes collectif, des expériences sédentaires mais aussi nomades se développent pour aller à la rencontre des publics. L'approche contemporaine et donc moderniste est également un risque de s'éloigner des populations vivant dans les quartiers, la considérant comme trop « branchée ». Cette interprétation toutefois est discutable, et notamment pour la friche artistique de Reims. Le collectif « tentative », la matériothèque et le projet européen sont choisis par la mission friche artistique en concertation avec les acteurs culturels locaux. De plus, pour ce qui est du collectif pluridisciplinaire que constitue « tentative », ce dernier définit bien avant sa création une réflexion sur la friche artistique de Reims comme son objectif par l'occupation des lieux. Finalement, la co-construction du projet et son soutien par la collectivité publique sont les gages de sa sécurité dans la flexibilité.

Cela pose la question même des limites de la gouvernance, puisqu'il s'agit d'agir avec des projets pour la plupart à durée limitée et les inscrire dans un projet d'envergure à long terme. Autrement dit, il s'agit d'inscrire des projets successifs dans une cohérence globale, alliant ainsi la temporalité et la permanence. Il s'agit de trouver, y compris dans le mode de gestion, un juste équilibre entre l'expression des pluralités et une stabilité du projet. Pour le projet de friche artistique de Reims, les trois projets inscrivent le lieu dans un référentiel global de valeurs que sont le droit à l'expérimentation et à la mutualisation, propres aux lieux alternatifs, le développement durable et l'économie sociale et solidaire, tous devant aboutir à un modèle participatif. Entre responsabilité collégiale des acteurs et responsabilité dirigée des personnels, la gouvernance interroge enfin l'évaluation.

Il paraît a priori difficile dans un lieu autogéré ou centre culturel indépendant pour reprendre la dénomination apportée par le réseau *TransEuropeHalles*, de porter des méthodes répondant au *management*. La recherche d'une efficacité par l'évaluation est pourtant utile, mais complexe. Encore une fois il s'agit davantage de proposer un bilan sur l'organisation et le

¹¹⁸ *Ibid.*, p. 58.

fonctionnement au long cours de la friche artistique plutôt que des divers projets. Les personnels sont en effet très mobilisés, et il s'agit, dans la tradition coopérative à but non lucratif, de sélectionner le mode de gestion le plus efficace possible. Il n'en reste pas moins, qu'il s'agisse des associations loi 1901 ou des S.C.I.C. que la formalisation des responsabilités est difficile à tenir et appelle à un modèle plus adapté au monde culturel¹¹⁹.

Les limites de la friche artistique de Reims, pour l'heure, sont temporelles ; car nul ne peut l'engager pour l'avenir. Bien que présentant pour 2011 trois projets essentiels pour sa définition, elle n'est encore qu'en phase de co-construction. Ses finalités bien sûr sont les mêmes que les friches françaises. Il s'agit, à travers des pratiques artistiques innovantes, de réinventer la ville et de déterminer son rapport à l'art au XXI^e siècle. Ses moyens, en revanche, sont substantiellement différents. Elle a, semble-t-il, tiré les leçons des expériences passées, de leurs atouts et de leurs faiblesses. Le projet, en co-construction, se pense au quotidien mais pour le long terme. Il n'est pas envisageable, pour l'heure, de l'évaluer, car il est inachevé.

¹¹⁹ HENRY, Philippe, *Op.cit*, 2010 (2 vol.).

CONCLUSION

La reconversion d'une friche industrielle en espace-projet artistique participe, pour Reims, à diverses logiques.

En premier lieu, ce processus acte d'une revalorisation patrimoniale. Il s'agit en effet, dans une ville possédant un passé industriel, artisanal et militaire remarquable et ayant fortement subi la mutation industrielle, de reconvertir un espace délaissé. L'histoire du lieu ne trompe pas : l'espace Schweitzer est le témoin de la grandeur et de la décadence du textile rémois. Mieux encore, il connaît la marque de la désertion, avec le temps de veille imposé entre le départ de l'usine Timwear et sa constitution quelques années plus tard.

En second lieu, le projet de friche cherche à soutenir l'action culturelle et à répondre à la précarité de la condition artistique. Il répond à la carence de lieux pour offrir des espaces de travail, d'expérimentation et de mutualisation aux artistes. La friche artistique de Reims est dans le mouvement. Trois projets déterminent en 2011 son empreinte et conditionnent son avenir. De même, elle s'adapte à l'histoire du lieu et à son environnement. Aussi, offre-t-elle de nombreuses perspectives dans un contexte de régénération urbaine puisqu'elle réinvente, du moins s'efforce de redéfinir, le rapport de l'art à l'urbanité.

En troisième lieu, la friche artistique de Reims est un puissant levier de développement territorial puisqu'elle en renforce le maillage et démontre les opportunités de synergie métropolitaine au cœur du projet urbain Reims 2020. Elle est surtout un vecteur de valorisation de la ville à l'extérieur. De nombreuses villes, françaises et européennes, possèdent des friches culturelles. Dans ce contexte, elle renforce l'ambition rémoise de métropole européenne.

L'association de la friche artistique de Reims aux Journées européennes du patrimoine paraît un choix judicieux. « Ce voyage en patrimoine, écrit Adeline Hazan pour l'édition 2011 de cet événement, est pour nous tous l'occasion de prendre plaisir à regarder notre ville comme un livre d'histoire à ciel ouvert, ancrée dans une histoire européenne partagée, ouverte sur le monde, fière de son rayonnement international comme de sa modernité, de son dynamisme, de son ambition et confiante dans son avenir¹²⁰ ». Surtout, cette association interroge le modèle européen des friches culturelles et les lieux de mémoire en devenir que celles-ci constituent.

¹²⁰ « Le voyage du patrimoine », programme des Journées européennes du patrimoine, 17-18 septembre 2011, p. 2. Ressource disponible en ligne : http://www.ville-reims.fr/fileadmin/documents/Culture/place/Programme_JEP_2011.pdf (consultée le 26 août 2011).

Le patrimoine, et l'exemple de la friche artistique de Reims l'illustre, n'est pas seulement l'affirmation d'un droit à l'héritage mais est aussi et surtout une incarnation de notre devoir de transmission.

SOURCES PRIMAIRES

Archives municipales et communautaires de Reims

- **Série S : Fonds privés**

- **10S : Fonds René Bride, ancien maire de Reims (1887-1998).**

10S 105 : T : Timwear (1965). 1956-1965.

- **Série W : Archives contemporaines**

1917 à nos jours.

- **68W : Voirie (1853-1969).**

68W 60 : Application du projet définitif d'aménagement, d'embellissement et d'extension. Cessions amiables de terrains et d'immeubles pour alignement. Dossiers par opération (plans, correspondance, actes notariés) : Rue de Courcy, angle rue du Fond-Pâté, Société rémoise de bonneterie, 1941 ; 174 rue de Courcy, Société rémoise de Bonneterie, 1924. 1924-1953.

- **152W : Service du Secrétariat général (1964-2000).**

152W 204 : Conseil municipal du 24 juin 1991 ; délibération 91/235.

152W 211 : Conseil municipal du 14 octobre 1991 ; délibération 91/372.

152W 218 : Conseil municipal du 27 janvier 1992 ; délibération 92/23.

152W 276 : Conseil municipal du 15 décembre 1993 ; délibération 93/397.

- **182W : Service du Secrétariat général (1969-2000).**

182W 12 : Conseil municipal du 18 décembre 1995 ; délibération 95/420.

182W 37 : Conseil municipal du 17 novembre 1997 ; délibération 97/396.

182W 65 : Conseil municipal du 13 décembre 1999 ; délibération 99/533.

182W 80 : Conseil municipal du 27 novembre 2000 ; délibération 00/460.

- **Série AV : Documents audiovisuels.**

- **1AV : Direction de la communication – Ville de Reims (1980-1991).**

1AV 23 : ORGEVAL, Opération DSQ : Promotion du quartier Orgeval : défilé de mode chez Timwear organisé par le Comité d'Animation du Quartier le jeudi 16 octobre 1986 - Discours de M. Jean Falala. 1986.

- **Série CW : Archives CAR.**

- **250CW : Direction de l'économie. Secteur Animation économique (1984-2009).**

250CW 68 : Manifestations économiques ; restructuration du Centre d'activités Schweitzer (1994). 1991-1995.

- **261CW : Bureau du Directeur général adjoint Daniel Roland (1985-2005).**

261CW 6 : Centre d'activités Albert Schweitzer. -Constitution, aménagement dans les locaux de l'ancienne usine Timwear, forme juridique : notes, études, plan, correspondance, traité de concession avec la Société d'économie mixte locale Reims développement, rapport, note historique sur l'origine du site appartenant à l'entreprise des textiles industriels modernes Timwear (1989-1994) ; location des locaux 26-32 rue du Docteur Albert Schweitzer : demandes, plans, correspondance (1993-1999) ; affaires diverses liées à la location (litiges, sinistres, vandalisme, augmentation du loyer, impayés) : notes,

correspondance, rapport, plans, tableau d'affectation des lots, jugement (1992-2001) ; réhabilitation de l'ancienne usine Timwear, travaux : appel d'offres, comptes-rendus de chantiers, correspondance, plan des travaux (1992-1999) ; comptes-rendus d'activités à la collectivité locale (1994-2000) ; reprise en gestion directe par la Ville de Reims : délibération, note, correspondance (2004-2005). Communicabilité en 2081.

- **267CW : Direction de l'économie, de l'enseignement supérieur et de la recherche - Service relations avec les entreprises (1974-2007).**

267CW 40 : Centre d'activités Schweitzer. - Aménagement des anciens locaux Timwear : comptes-rendus de réunion, plans, schémas, correspondance, reconnaissances d'occupation temporaire, fiche technique (1989-1994). Dossier par entreprise : brochure publicitaire, rapports de gestion, projet d'installation, notes de service, comptes-rendus de réunion, dossier d'inauguration, plans, articles de presse, correspondance (1989-1993). Communicabilité en 2020. 1989-1994.

267CW 41 : Centre d'activités Schweitzer, gestion par la SAEM Reims développement : copie des dossiers de séance relatifs aux comptes-rendus annuels d'activité de 1991 à 1999, copie du dossier de séance sur la convention de concession d'aménagement et de gestion du centre d'activités, plans, contrôle de légalité, extraits de délibérations, articles de presse, extraits de textes officiels, brouillons, bilan prévisionnel, bilan financier, plan de trésorerie, programme d'aménagement, plan des locaux, traité de concession. 1991-1999.

267CW 42 : Centre d'activités Schweitzer, gestion par la SAEM Reims développement : factures, copie du cahier des charges de la concession, documents préparatoires au compte-rendu d'activité au concédant et à la collectivité locale, situation de trésorerie, copie du dossier de séance du conseil municipal relatif au compte-rendu annuel 2000, correspondance, compte-rendu d'activité de 1998, plan de trésorerie, plans, documentation. 1989-2002.

267CW 43 : Centre d'activités Schweitzer. - Gestion par la SAEM Reims développement : compte rendu d'activité au concédant 2001 à 2004, plan de trésorerie, dossier de clôture de concession des tâches d'aménagement et d'exploitation du centre, copies de délibérations, avenant n°2 au traité de concession de 1991, traité de concession, baux commerciaux et contrats (2001-2004). Reprise de locaux par la ville : déclarations d'intention d'aliéner, factures, déclarations de créance, bilan financier de clôture, correspondance (2003-2005). 2001-2005.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

AFTALION, Albert, *L'industrie textile en France pendant la guerre*. Paris : Presses universitaires de France, 1924, 264 p.

AUGUSTIN, Jean-Pierre, LATOUCHE, Daniel (dir.), *Lieux culturels et contextes de villes*, Publications de la M.S.H.A., 246. Talence : Maison des sciences de l'Homme d'Aquitaine, 1998, 212 p.

BEAUJEU-GARNIER, Jacqueline (dir.), *La France des villes, 1: le bassin parisien*. Paris : la Documentation française, 1978, 219 p.

BORDAGE, Fazette (dir.), TransEuropeHalles (réseau), *Les fabriques : lieux imprévus*. Besançon : Les Ed. de l'imprimeur, 2000, 287 p.

CAMBON, Victor, *La France au travail : Lyon, Saint-Etienne, Grenoble, Dijon*, coll. « Les Pays modernes ». Paris : Ed. P. Roger et cie, 1917 ? (2^e édition), 256 p.

CAZES, Georges, REYNAUD, Alain, *Les mutations récentes de l'économie française : de la croissance à l'aménagement*, coll. « Le Monde en mouvement ». Paris : Doin, 1973, 215 p.

DESSPORTES, Pierre (dir.), *Histoire de Reims*, coll. « Univers de la France et des pays francophones. Histoire des villes ». Toulouse : Privat, 1983, 444 p.

Ilots artistiques urbains : nouveaux territoires de l'art en Rhône-Alpes. Genouilleux, La Passe du Vent : 2002, 95 p.

La Marne, coll. « Richesses de France », 39. [S.l.] : Ed. J. Delmas, 1959, 155 p.

LANDRY, Charles, *The creative city : a toolkit for urban innovators*. London : Earthscan, 2008, 299 p. (2^e éd.)

MAUNAYE, Emmanuelle (dir.), *Friches, squats et autres lieux : les nouveaux territoires de l'art ?* Arles : Actes sud, 2005, 193 p. Ressource disponible en ligne : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/issue/pumus_1766-2923_2004_num_4_1 (consultée le 15 mai 2011)

METRAL, Jean (éd. Scientifique), *Cultures en ville ou de l'art du citoyen*, coll. Société et Histoire. La Tour d'Aigues : Editions de l'Aube, 2000, 253 p.

RAFFIN, Fabrice, *Friches industrielles : un monde culturel européen en mutation*. Paris : L'Harmattan, 2007, 306 p.

SAEZ, Jean-Pierre, « Conscience de l'interculturalité ». In : SAEZ, Jean-Pierre (dir.), *Le dialogue interculturel en Europe : nouvelles perspectives*. Grenoble : éditions de

l'Observatoire des politiques culturelles, 2009, pp. 20-29.

TORNATORE, Jean-Louis, PAUL, Sébastien, « Publics ou populations? La démocratie culturelle en question, de l'utopie écomuséale aux « espaces intermédiaires ». In : DONNAT, Olivier, TOLILA, Paul (dir.), *Le(s) public(s) de la culture. Politiques publiques et équipements culturels*, vol. II (cédérom). Paris, Presses de Sciences Po : 2003, pp. 299-308.

VANHAMME, Marie, LOUBON, Patrice. *Arts en friches : usines désaffectées, fabriques d'imaginaires*. Paris : Ed. Alternatives, 2001, 123 p.

VESCHAMBRE, Vincent, *Traces et mémoires urbaines : enjeux sociaux de la patrimonialisation et de la démolition*, coll. Géographie sociale. Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2008, 315 p.

VIDAL, Daniel, *Changements industriels et productivité : crise et décentralisation à Reims*, coll. « Etudes européennes, 5. Paris : Mouton, 1967, 268 p.

ETUDES ET RAPPORTS

DAL CIN, Patrick, *De l'aménagement du territoire...à l'aménagement de l'environnement : le cas français*. Thèse de doctorat sous la direction de Marcel Bazin, Aménagement, Reims, 2005, 325 p.

EXPOSITO DEL RIO, Laura, *Le mécénat de proximité : opportunités de services mutuels pour une économie de la culture*. Mémoire sous la direction de Xavier Fourneyron, Master II Stratégies des échanges culturels internationaux, Institut d'études politiques de Lyon II, 2009, 196 p.

HENRY, Philippe, *Quel devenir pour les friches culturelles en France ? : d'une conception culturelle des pratiques artistiques à des centres artistiques territorialisés*, mai 2010, 166 p. (2 vol.). Ressource disponible en ligne : http://www.artfactories.net/Quel-devenir-pour-les-friches.html?var_mode=recalcul (consultée le 27 avril 2011).

LEXTRAIT, Fabrice, *Une nouvelle époque de l'action culturelle : rapport à Michel Duffour, secrétariat d'Etat au patrimoine et à la décentralisation culturelle*. Paris : La Documentation française, 2001, 260 p. Ressource disponible en ligne : <http://www.culture.gouv.fr/culture/actualites/rapports/lextrait/volume1.pdf> (consultée le 4 avril 2011).

MOLEY, Christian, *Entre ville et logement : en quête d'espaces intermédiaires*. Paris : Ecole d'architecture de Paris, 2003, 172 p.

NOYA, Antonella (dir.), *La culture et le développement local*. Paris : Editions de l'OCDE, 2005, 213 p.

LOUDART, Paul, *Les grandes villes de la couronne urbaine de Paris, de la Picardie à la Champagne*. Thèse sous la direction de Philippe Pinchemel, Lettres, Paris 1, 1983. Amiens : [s.n.], 1983, 684 p.

« Projet Comenius : art contemporain et développement durable. 'Change by art' 2009-2011', France-Italy-Spain », 14 p. Ressource disponible en ligne : http://lycee-colbert.fr/IMG/pdf/Dossier_Change_by_Art_French-2.pdf (consultée le 11 août 2011).

QUANTIN, Pauline, *Rapport d'étape du projet « friche » à la demande des élus de la Ville de Reims : 6 mois de diagnostic*, janvier 2010, 30 p. Ressource disponible en ligne : <http://www.ville-reims.fr/fileadmin/documents/Culture/friche/Rapportetapesite2.pdf> (consultée le 20 février 2010).

SAPOVAL, Yves-Laurent (dir.), *Les activités culturelles, les industries culturelles et les villes*, coll. « Villes ». [S.l.] : Les éditions de la Délégation interministérielle à la ville, 2008, 72 p.

THIENOT, Amélie, *Les friches artistiques : territoires singuliers*. Mémoire de T.P.F.E. sous la direction de Janine Galiano, Université de Toulouse, 2003, 152 p. Ressource disponible en ligne : <http://www.math.univ-toulouse.fr/~vaquie/marque/Mem-2003-10-21.pdf> (consultée le 25 mars 2011).

REVUES

« Adeline Hazan : un an déjà », *L'Union*, 16 mars 2009. Ressource disponible en ligne : <http://www.lunion.presse.fr/article/a-la-une/adeline-hazan-un-an-deja> (consultée le 29 juillet 2011).

ARDENNE, Paul, « L'implication de l'artiste dans l'espace public ». *L'Observatoire, la revue des politiques culturelles*, n°36, hiver 2009-2010, pp. 3-10.

AUCLAIR, Elizabeth, « La culture et les quartiers populaires ». *Diversité*, n°148, mars 2007, pp. 53-59.

BATILLET, Jean, « Les villes du 'G10 Arts' préparent une exposition itinérante ». *In : L'Union*, 19 novembre 2007.

Bulletin de la Section de géographie, vol. 73-75. Paris : Ernest Leroux, 1961.

DEBANT, Julien, « La friche artistique prend son envol ». *L'Hebdo du vendredi*, 11 février 2011. Ressource disponible en ligne : <http://www.lhebdoduvendredi.com/?typepage=article&id=2269> (consultée le 12 février 2011).

FOUCAULT, Virginie, « Vis + écrou = boulot : une formule de culture populaire ! ». *In : L'Observatoire, la revue des politiques culturelles*, n°33, mai 2008, p. 41-46.

GRESILLON, Boris, « Ville et création artistique : pour une autre approche de la géographie culturelle ». *Annales de géographie*, n°660-661, 2008, pp. 179-198.

KINDERMANS, Marion, « Le défi d'une reconversion réussie des sites militaires ». *La Gazette*, 3 novembre 2008, pp. 42-43.

LAUREN, Andres, « Temps de veille de la friche urbaine et diversité des processus d'appropriation : la Belle de Mai (Marseille) et Le Flon (Lausanne) ». *Géocarrefour*, vol. 8, n°2, 2006, pp. 159-166. Ressource disponible en ligne : <http://geocarrefour.revues.org/1905> (consultée le 1er juillet 2011).

“Le centre d'activités Schweitzer”. In : *Ville de Reims informations*, n°102, octobre 1993, pp. 52-53.

LE ROY, Tiphaine, « Adopter des éco-gestes dans un lieu culturel ». *La Scène*, Hiver 2010-2011, p. 112.

LUSSO, Bernard, « Culture et régénération urbaine : les exemples du Grand Manchester et de la vallée de l'Emscher ». *Métropoles*, n°8, 2010. Ressource en ligne : <http://metropoles.revues.org/4357> (consultée le 15 février 2011).

PIGNOT, Lisa, SAEZ, Jean-Pierre (coord.), « La ville créative : concept marketing ou utopie mobilisatrice ? ». In : *L'Observatoire, la revue des politiques culturelles*, n°36, hiver 2009-10, p. 23-83.

RAFFIN, Fabrice, « Economie culturelle et sociale des friches artistiques comme enjeux des politiques urbaines locales. *Culture et recherche*, n°106-107, décembre 2005, p. 44-47.

ROUOT, Claude, « Démocratisation culturelle et vie de la cité ». *Culture et recherche*, n°74, septembre-octobre 1999, pp. 4-5.

SCOTT, Allen J., « Creative cities : conceptual issues and policy questions ». *Journal of Urban Affairs*, vol. 28, n°1, 2006, pp.1-17. Ressource disponible en ligne : <http://escholarship.org/uc/item/77m9g2g6> (consultée le 9 mars 2011).

THÉRON, Hugo, « Friches urbaines, effets d'aubaine ». *Techni.Cités*, n°166, 23 mars 2009, pp. 27-34.

VAUCLARE, Claude, « Les événements culturels : essai de typologie ». *Culture études*, n°3, octobre 2009, 8 p. Ressource disponible en ligne : <http://www.culture.gouv.fr/deps> (consultée le 10 mars 2011).

VILLE, Frédéric, « Sociétés coopératives d'intérêt collectif : un attrait croissant pour un modèle innovant ». *La Gazette*, 4 avril 2011, pp. 30-32.

COLLOQUES ET JOURNEES D'ETUDE

Acteurs privés et politiques publiques : la privation des politiques culturelles à l'épreuve de l'analyse empirique. Journée d'étude organisée par le C.R.D.T. de Reims, 26 mai 2011.

Du patrimoine industriel aux friches culturelles en Europe. Colloque, TNT/Manufacture de chaussures, Bordeaux, 5 février 2009. Interventions vidéo disponibles en ligne : <http://www.artfactories.net/Communication> (consultées le 25 mai 2011).

Friches, artistes, territoires. Journée d'étude, Auditorium de la médiathèque Jean Falala,

Reims, 10 février 2011. Compte-rendu disponible en ligne : http://www.ville-reims.fr/fileadmin/documents/Culture/friche/Compte-rendu_de_la_journee_d_etude_friches_artistes_et_territoiresFINAL.pdf (consulté le 24 mai 2011).

Friches industrielles, lieux culturels. Actes du colloque des 18-19 mai 1993, organisé à Strasbourg par la Laiterie, Centre européen de la jeune création. Paris : la Documentation française, 1994, 33 p [XX p. ill.].

La friche industrielle : présence du passé pour image de demain. Actes des journées d'échanges organisées par l'Agence d'urbanisme de la région stéphanoise EPURES, Saint-Étienne, 5 et 6 novembre 1987. Saint-Etienne : EPURES, Agence d'urbanisme de la région stéphanoise, 1987, 112 p.

LEXTRAIT, Fabrice, KAHN, Frédéric (dir.), Institut des villes (éd. scientifique), *Nouveaux territoires de l'art*. Contributions aux Rencontres de Marseille, février 2002. Paris : Sujet-Objet, 2005, 295 p.

LOYER, François (dir.), *Ville d'hier, ville d'aujourd'hui en Europe*, Entretiens du patrimoine, Théâtre national de Chaillot, Paris, 24-26 janvier 2000, coll. Actes des entretiens du patrimoine, 5. Paris : Fayard/Ed. du patrimoine, 2001, 506 p.

THURIOT Fabrice, « Les friches culturelles : de l'expérimentation artistique à l'institutionnalisation du rapport au(x) public(s)... et inversement ». Communication au colloque « Les arts de la ville et leur médiation », 13-14 et 15 juin 2002, Université de Metz, 10 p. Ressource disponible en ligne : http://www.ville-reims.fr/fileadmin/documents/Culture/friche/Article_friches_F_Thuriot1.pdf (consultée le 28 janvier 2011).

TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

« Arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière ». Ressource disponible en ligne : http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?sessionId=5E11E882CF9F4C40CBBA45FBE3D4589B.tpdjo02v_3?cidTexte=JORFTEXT000000662155&dateTexte=20110810 (consultée le 10 août 2011).

« Loi n°2001-624 du 17 juillet 2001 portant diverses dispositions d'ordre social, éducatif et culturel ». Ressource disponible en ligne : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000757800&fastPos=1&fastReqId=554283378&categorieLien=cid&oldAction=rechTexte> (consultée le 24 août 2011).

« Loi n°2003-709 du 1^{er} août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations ». Ressource disponible en ligne : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000791289&fastPos=6&fastReqId=1116235119&categorieLien=cid&oldAction=rechTexte> (consultée le 10 août 2011).

« Loi n°2010-1563 du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales ». Ressource disponible en ligne : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000023239624&fastPos=3&fastReqId=1988146110&categorieLien=cid&oldAction=rechTexte> (consultée le 23 août 2011).

RESSOURCES INTERNET

« Adeline Hazan : mon programme pour Reims ». Ressource disponible en ligne : <http://www.votons.info/election-municipales/communes/19762-reims/candidats/45-adeline-hazan> (consultée le 29 juillet 2011).

« Départ du TNT : Eric Chevance vous explique », 30 mai 2011. Ressource disponible en ligne : http://www.artfactories.net/IMG/pdf/Eric_chevance_vous_explique.pdf (consultée le 1er juin 2011).

« Discours d'Adeline Hazan, présentation du projet 'Reims 2020', 3 décembre 2010 ». Ressource disponible en ligne : <http://www.reims2020.fr/sites/reims2020.dev.hexanet.fr/files/file/DiscoursMaire031210.pdf> (consultée le 10 décembre 2010).

Friche artistique, « Nos émissions en conserve », *Radio primitive*, 21 février 2011. Ressource disponible en ligne : http://radioprimitive.fr/podcastgen1.2/?p=episode&name=2011-02-21_friche_artistique.mp3 (consultée le 1^{er} mars 2011).

« Inventaire général du patrimoine culturel : usine de bonneterie dite Société rémoise de bonneterie, puis Timwear, puis magasin de commerce ». Ressource disponible en ligne : http://www.culture.gouv.fr/public/mistral/merimee_fr?ACTION=RETROUVER&FIELD_98=LOCA&VALUE_98=%20Reims&NUMBER=1&GRP=0&REQ=%28%28Reims%29%20%3AALOCA%20%29&USRNAME=nobody&USRPWD=4%24%2534P&SPEC=1&SYN=1&IMLY=&MAX1=1&MAX2=100&MAX3=100&DOM=Tous (consultée le 4 avril 2011).

« Le renouvellement urbain : quartier Orgeval ». Ressource disponible en ligne : <http://www.ville-reims.fr/index.php?id=239> (consultée le 22 août 2011).

« Mission des Nouveaux territoires de l'art-Institut des Villes ». Ressource disponible en ligne : <http://www.artfactories.net/-Mission-Nouveaux-Territoires-de-l-.html> (consultée le 28 juillet 2011)

« S.C.I.C. : redynamisation globale du projet de la Friche (avril 2006) ». Ressource disponible en ligne : http://www.lafriche.org/friche/zdyn1/rubrique.php3?id_rubrique=285 (consultée le 24 août 2011).

ANNEXES

Annexe 1 : Notice de l'Inventaire général du patrimoine culturel.

Inventaire général du patrimoine culturel

édifice / site usine de bonneterie dite Société rémoise de bonneterie, puis Timwear, puis magasin de commerce.

localisation [Champagne-Ardenne](#) ; [Marne](#) ; [Reims](#)

aire d'étude [Marne](#)

adresse 26 rue Albert Schweitzer

destinations successives magasin de commerce

dénomination [usine de bonneterie](#)

parties non étudiées atelier de fabrication ; enclos ; cour

époque de construction 2e quart 20e siècle ; 3e quart 20e siècle

auteur(s) [maître d'oeuvre inconnu](#)

historique La Société rémoise de bonneterie fait construire une usine vers 1925 pour y produire des bas et des chaussettes. Les bâtiments occupent alors 4000 m2 au sol. La société Timwear rachète les bâtiments en 1956 et agrandit l'usine quelques années après. La production de bonneterie est abandonnée dans les années 1980 pour laisser la place à un magasin de commerce. Les salariés de cette entreprise sont au nombre de 300 en 1939, 170 en 1950, 100 en 1955, 600 en 1961, 700 en 1966 et 800 en 1968.

description surface bâtie en m2 : 4000

élévation élévation à travées

étages 1 étage carré

gros-oeuvre brique ; béton ; parpaing de béton ; pan de fer ; enduit

couverture (type) shed ; toit à longs pans ; terrasse ; appentis

couverture (matériau) tuile mécanique ; ciment amiante en couverture

couvrement charpente métallique apparente

typologie baie rectangulaire

état établissement industriel désaffecté

propriété propriété privée

type d'étude repérage du patrimoine industriel

rédacteur(s) Alvès dos Santos G.

référence IA51000193

© Inventaire général

enquête 1991

date versement 1999/08/24

date mise à jour 2001/12/13

service producteur Conseil régional de Champagne-Ardenne - Service chargé de l'inventaire
3, rue du Faubourg Saint-Antoine 51037 Châlons-en-Champagne -
03.26.70.36.81

Protection des droits des auteurs de la base [Mérimée](#), des notices et des images :
Aucune exploitation, notamment la diffusion et la reproduction, intégrale ou par extrait, autre que celle prévue à l'article L.122-5 du Code de la propriété intellectuelle, de la base de données, des notices et des images de ce site ne peut être réalisée sans autorisation préalable du ministre chargé de la culture ou, le cas échéant, du titulaire des droits d'auteur s'il est distinct de lui, sous peine de poursuites pour contrefaçon en application de l'article L.335-3 du Code de la propriété intellectuelle.

Annexe 2 : Entretien avec Madame Josette Mayeur, ancienne dirigeante de Stradis, et Madame Antonia Garcia, employée de Stradis. Durée : 1h 37min.

Introduction.

Madame Josette Mayeur ; en septembre 2011, la nouvelle friche artistique de Reims aura investi une partie des locaux Stradis. Vous avez dirigé cette entreprise, dont l'activité principale est le conditionnement de médicaments, sise 26 rue du Docteur Schweitzer à Reims jusqu'à peu.

La friche artistique de Reims est un projet porté par la municipalité depuis juillet 2009 et co-construit avec les acteurs culturels et sociaux du territoire. S'il n'existe pas de définition générique de ces espaces de travail et de projets artistiques, on peut dire qu'ils se situent dans d'anciens ateliers ou d'anciennes usines laissés sans activité.

Au moment de ce passage de relais, nous avons donc pensé important de vous questionner. Vous êtes une mémoire singulière et vectrice de transmission. Merci d'avoir accepté, au même titre que Madame Antonia Garcia, qui est donc employée de Stradis et qui était également employée de Bride et avant encore de Timwear.

1. Parcours.

Etes-vous rémoises ?

Josette Mayeur. : Non, pas du tout!

Antonia Garcia : Moi non plus !

En quelle année êtes-vous arrivées à Reims ?

J.M. : En 1981.

A.G. : En 1974.

Vous avez, semble-t-il, travaillé pour le laboratoire Bride. Pouvez-vous nous le confirmer ?

J.M. : Oui. Alors moi, je suis rentrée au laboratoire Bride en 1982, juin 82 précisément.

Et donc, pour vous (Madame Antonia Garcia) ?

A.G. : En 1997, je crois.

Après Timwear ?

A.G. : Oui, longtemps après, parce que j'ai travaillé douze ans pour Lacoste, pour le groupe Devanlay-Lacoste. C'était en 97 je crois.

J.M., à A.G. : On était déjà là ? On est arrivés ici en 96.

A.G. : Oui, j'avais déjà travaillé un petit peu avenue de Laon.

J.M. : C'était plutôt 95 alors ?

A.G. : 96, Madame Mayeur, je crois.

J.M. : On est arrivés ici en 96...

A.G. : Et j'étais en formation à...

J.M. : Oui, à l'I.N.P.

A.G. : C'était, oui, fin 95 alors. Fin 95 !

Quelles responsabilités y avez-vous occupées successivement, pour le laboratoire Bride ?

J.M. : Alors si vous voulez, au tout début, parce que c'est un histoire un peu particulière ; moi, je suis rentrée, on va dire par hasard, sur la base de deux heures par jour pour faire un petit peu d'assistantat auprès de René Bride qui avait à la fois une pharmacie qui existe toujours avenue de Laon et un laboratoire avec une unique spécialité, qui était une spécialité appartenant au laboratoire Bride. Et puis, très vite, et bien écoutez, j'ai eu une passion, je ne sais pas, je ne sais pas comment l'expliquer. Et donc, aux côtés de René Bride, je pense sans prétention avoir impulsé cette volonté de structurer, de développer l'activité. Donc, parallèlement à l'activité qui reposait sur la spécialité qui appartenait au laboratoire, on a développé une activité de sous-traitance, laquelle activité de sous-traitance a démarré en 92. Et après, l'activité se développant, il manquait de place avenue de Laon et c'est la raison pour laquelle l'activité de sous-traitance s'est installée ici (au centre d'activités Schweitzer) en 96. C'était déjà une friche, mais une friche industrielle. Et il y avait quelques entreprises qui étaient déjà installées et le bâtiment central, là, qui était disponible et qui a été complètement aménagé pour recevoir une activité pharmaceutique, avec une autorisation d'ouverture délivrée par l'Agence du médicament, exigeant effectivement certaines contraintes réglementaires et donc on a poursuivi le développement de notre activité sur ce site.

D'accord, on pourra y revenir ensuite. Et vous Madame ?

A.G. : Donc moi aussi on peut dire que c'est un petit peu par hasard parce que je me suis trouvée dans une convention de reconversion parce que ça n'allait pas chez Devanlay, et donc j'ai été travailler, faire un essai au laboratoire Bride avenue de Laon. Ca s'est bien passé ! On m'a proposé de faire une formation pour obtenir un diplôme de branche. J'ai fait cette formation, ensuite j'ai travaillé un petit peu sous contrat à durée déterminée et j'ai été embauchée.

Si vous deviez résumer votre état d'esprit, vos envies et vos ambitions à ce moment-là ?

J.M. : Alors, au moment où on est entrée dans l'entreprise ou... ?

Oui, et puis au fur et à mesure aussi de vos prises de responsabilités, de votre implication...

J.M. : Je vais dire que, si vous voulez, mon ambition n'a pas été présente tout de suite parce que je venais d'une multinationale, 3M France pour ne pas la citer. Je venais de la région parisienne et j'avais vraiment pris cette activité parce que c'était tout près de chez moi et que j'avais besoin de « mettre le nez dehors », si vous me permettez cette expression. Donc, c'était deux heures par jour pour m'aérer un peu les méninges. J'avais trois enfants dont des jumeaux en bas âge. Mais très vite en fait, très tôt... Au début, je disais non, je ne pourrai pas rester dans cet environnement parce que ça ne correspondait pas du tout à ce que j'avais imaginé comme tremplin pour reconstruire un parcours professionnel. Mais je pense qu'au bout quand même de quelques mois, je me suis laissée prendre au jeu. Il y avait eu aussi, un moment donné, un ultimatum qui avait été donné par l'expert comptable qui gérait donc le dossier du laboratoire et qui avait dit à Monsieur Bride : « Il faut absolument que vous passiez à une automatisation du conditionnement de la spécialité du laboratoire pour assurer la

pérennité de l'entreprise ». Cela se faisait quasiment manuellement. Donc cela a été la première révolution et c'était en 86, avec l'installation de la première ligne de conditionnement pour conditionner la spécialité. C'est dans cette phase d'ultimatum où nous avons dû faire face à des étapes difficiles : nombreux licenciements, recherche d'équipements de production appropriés cela a été le...je veux dire l'accompagnement et le suivi de la construction du bâtiment avenue de Laon pour abriter l'activité. Et donc, une fois que vous êtes dans cet engrenage, que vous avez vécu une telle expérience, bon vous n'avez plus envie de partir parce qu'il y a une ouverture, il y a un avenir, il y a un attachement qui est là. Et puis la vie de l'entreprise a repris avec à nouveau de l'embauche, la formation du personnel, la structuration des activités de l'entreprise. Autre étape difficile, lors du décès de René Bride en 98, il avait 92 ans. C'était vraiment un entrepreneur. L'une de ses filles a repris l'activité, mais pas avec la même vision industrielle. Elle est universitaire, donc un univers différent, mais l'activité a poursuivi son développement et déjà en...on est arrivés ici en 1996, et déjà en 1997 on était quelque peu à l'étroit et on a commencé à reprendre des lots dans les autres locaux disponibles. Donc je pense que ce laboratoire a connu, vraiment, une croissance intéressante avec, je veux dire, un passage à vide. En toute chose, voilà, il y a des passages difficiles mais cela m'a aussi permis à un moment donné de pouvoir racheter l'activité de sous-traitance. Elle n'était pas en bonne santé à ce moment-là, elle était plutôt dans le creux de vague parce qu'on avait connu beaucoup de turbulences du fait de divergences de vue. Mais donc en 2003 j'ai racheté. J'ai racheté l'activité de sous-traitance et on est reparti grâce à une équipe très solidaire, très soudée. Bon je crois qu'aujourd'hui, quelle que soit l'activité, qu'on soit dans l'industrie, dans le public, en politique, il faut une équipe soudée. A partir du moment où on n'a pas la même vision, où on ne s'est pas fixé le même objectif, où il n'y a pas un but, cela ne peut pas avancer.

A.G. : Mais moi, ce que je voulais c'était travailler parce que voilà, j'ai toujours travaillé. Alors, on m'a donné la possibilité de rentrer chez Bride et depuis je continue chez Stradis et j'espère que j'irai encore loin, et puis voilà.

Et donc si j'ai bien compris cette entreprise, Bride, était située avenue de Laon.

J.M. : Avenue de Laon, absolument. René Bride était une figure rémoise puisqu'il a été maire de Reims, et c'était vraiment un personnage...c'était quelqu'un de..., c'était le patriarche dans sa famille mais c'était aussi le patriarche dans son entreprise. Et je me souviens, en 97, je revois précisément dans le hall du bâtiment en face, quand il a été question d'intégrer une nouvelle activité qui était les « Essais Cliniques et qu'on avait besoin effectivement de nouveaux locaux. La fille de René Bride était présente ce jour là, lui était déjà assez fatigué mais il a dit « On y va, il faut louer toute cette surface de 1500 m² » et Anne Bride a dit « Non on ne prendra qu'une petite partie ». Comme c'était elle qui avait les rênes, il s'est rangé à l'avis de sa fille et donc on a pris qu'une partie du lot d'environ 250 M² et puis après à nouveau un petit bout. Mais, si vous voulez, ce n'était pas quelqu'un qui avait vraiment une réelle stratégie et une vision de développement de l'entreprise (ou du moins différentes de la mienne), d'où après les turbulences qui s'en sont suivies.

La famille Bride a déposé une partie de ses fonds privés aux Archives municipales et communautaires de Reims. C'est vrai qu'il semblait y avoir un réel attachement au lieu et à son histoire.

J.M. : Oui, mais Monsieur Bride a été attaché au patrimoine au sens large du terme. Il a été attaché au développement aussi, industriel et culturel, de la ville. Evidemment, on peut penser que c'était une forme désuète de *management* qu'on peut qualifier de paternalisme. Bon effectivement aujourd'hui, je veux dire quand on en parle, les gens tournent peut-être un peu cela en dérision mais je crois que toutes les personnes qui ont travaillé avec lui, si dur soit-

il...reconnaissent qu'il y avait une rigueur, et malgré tout on pouvait faire bouger et évoluer les choses. Il était... Au début, si vous voulez, il était un peu...il avait une première phase soit d'hostilité, soit il demandait un temps de réflexion mais au bout d'un moment, quand il avait analysé, il savait revenir sur la proposition. Et combien de fois, il avait une expression, il disait « Voilà une idée qui est bonne ». Et alors il la gardait, il ne donnait pas un avis tout de suite, mais ensuite il donnait le feu vert pour la mise en œuvre.

Il mûrissait... ?

J.M. : Voilà. C'était pas...Evidemment, c'était quelqu'un qui avait eu un parcours riche et peu banal, qui avait travaillé beaucoup sur tout ce qui était l'urbanisme, qui était parti à l'étranger pour étudier avec des spécialistes dans le domaine. Donc oui, je crois que c'était un visionnaire. Bon évidemment il avait besoin de temps, de réflexion. C'était quelqu'un qui notait tout, il avait tout le temps sur lui un petit carnet. Il notait. Il habitait au-dessus de la pharmacie, il avait tout le temps un carnet sur sa table de nuit et quand il se réveillait la nuit, il notait. Je crois qu'effectivement, les personnes qui ont travaillé avec lui ne peuvent absolument pas rester indifférentes. Même si parfois j'ai eu, on va dire, des moments de friction parce qu'il faisait toujours le parallèle avec la société d'où je venais et l'environnement d'une T.P.E. Et il me disait « Ce n'est pas parce que vous venez d'une multinationale que vous allez faire tout bouger dans cette entreprise ». N'empêche que c'est quand même ce que j'ai appris dans cette multinationale qui m'a donné les bases pour repartir dans cette entreprise. Je crois qu'effectivement, j'ai eu la chance, lors de ma première expérience professionnelle (17 ans) d'avoir également travaillé avec quelqu'un d'une grande intégrité et qui m'a façonnée, parce que c'est ce que j'ai reçu avant qui m'a permis de construire ici, et d'avoir après l'envie d'avancer. Voilà, je crois qu'après, on a quelque chose qui nous tient et qu'on a du mal à quitter, quoi ! Alors cet attachement, et bien écoutez...ça peut faire, là aussi, encore sourire aujourd'hui parce que les gens disent « Mais il ne faut pas : il ne faut pas mettre d'attachement, il ne faut pas mettre de sentiments. Voilà, on a une entreprise, et puis ça se revend, on rachète et c'est tout ». Bon, je ne suis pas dans cet état d'esprit, sans doute par rapport à une autre génération. J'avais et j'ai toujours un réel attachement même si, aujourd'hui, je ne suis plus dirigeante. Oui, c'est une belle histoire.

On y reviendra. Madame, vous avez aussi le même sentiment ?

A.G. : Moi aussi, parce que c'est ce que j'ai appris en étant chez Devanlay-Lacoste, c'est-à-dire la qualité, la rapidité. Ici, c'est à peu près pareil, parce qu'il faut beaucoup de qualité. Il y a quand même le respect de...comment ? Il faut respecter les délais de livraison. Chez Lacoste, c'était à peu près ça. Là, c'est quand même plus intéressant parce que ça touche le domaine de la santé publique, donc c'est encore plus intéressant.

2. L'entreprise Stradis, son rapport au temps et à l'espace.

Les activités Stradis sont une reprise, c'est cela ? Non pas une création ?

J.M. : Oui. Stradis, c'est effectivement le rachat d'une activité, mais dont on est à l'origine. C'est-à-dire qu'au sein du laboratoire Bride, il y avait deux activités distinctes, une qui était le conditionnement et le développement d'une spécialité qui appartient à la famille Bride et qui existe toujours ; et l'autre qui était une activité que nous avons développée au fur et à mesure donc, après avoir mené, dans les années 89/90, avec un consultant, une réflexion sur la stratégie de développement du laboratoire. En effet ; après avoir automatisé la production du laboratoire Bride, il y a quand même eu cette phase de réflexion que j'ai suggérée à Monsieur

Bride, je lui ai dit « Bon, aujourd'hui l'entreprise, avec un seul produit et quasiment un seul marché sur l'Afrique Francophone, c'est quand même quelque chose de fragile, donc ne peut-on pas réfléchir à un développement, des axes de développement potentiels ». Comme je l'ai précisé précédemment, nous avons travaillé avec un consultant spécialisé dans l'industrie pharmaceutique, et c'est là où effectivement il y a deux axes qui se sont détachés : un qui était l'activité de sous-traitance de conditionnement et l'autre qui était le développement à l'export de la spécialité du laboratoire Bride. Donc, on a retenu ces deux axes comme voie de développement. La réflexion stratégique, on l'a menée à partir de 89 à peu près, 89-90 ; et, donc, il a fallu apprendre de nouveaux métiers, parce que cela ne s'improvise pas non plus. Il fallait que j'apprenne ce que c'était que la démarche commerciale, comment prospecter, comment trouver les clients, comment on élabore un prix de revient, enfin, tout était...tout était nouveau. Et donc je suis repartie en formation, en *management d'entreprises*, et dans bien d'autres domaines. On ne s'arrête jamais !!! Le premier client est arrivé, donc en 92, et le second entre Noël et Jour de l'an 93 ; et il existe toujours. Innothéra est toujours là. Ensuite, dans la continuité normale d'un développement industriel, on a intégré de nouvelles machines, de nouveaux savoir-faire, de nouvelles compétences, on a essayé d'aller vers l'innovation. Je crois qu'aussi il faut une très grande curiosité, une grande ouverture d'esprit. On était petits, au démarrage, on devait être, je ne sais pas, 6-7, je ne sais plus. Donc je dis qu'on ne peut pas s'en sortir seul. Il faut aller voir les syndicats professionnels, il faut aller voir ce qui se passe ailleurs, il faut apprendre, et je crois que c'est ça qui nous ouvre des portes...Par moment, l'impression aussi peut-être d'être, enfin, la peur, la crainte, ou des interrogations d'être peut-être ridicules. Se dire on est tout petit, on est 6, on est 7, on est 8. Et on essaie de s'intégrer et d'être proches d'autres entreprises avec un effectif de 500, 200 ou 1000. Qu'est ce qu'on fait là ? Par moment, j'ai eu ce doute. Après, rapidement, ça s'est effacé, parce que je me suis dit « on a les mêmes problèmes, on a besoin des mêmes compétences, on a besoin des mêmes formations ». J'ai intégré des groupes de réflexion, de compétences par rapport à nos métiers. On a été le premier laboratoire à entrer dans la démarche des C.Q.P. de branches, donc d'attributions de certificats de qualification professionnelle. On a été le premier laboratoire en France à entrer dans cette démarche, donc voilà, c'est ça, je crois qu'il faut être curieux et avoir la volonté. Par moment effectivement il faut également se remettre en question, mais pas trop, pas à chaque « pas » parce que sinon on n'avance pas.

Et comment s'est présentée pour vous l'opportunité de cette reprise ?

J.M. : L'opportunité de la reprise s'est présentée parce qu'Anne Bride ne souhaitait pas, à priori, conserver cette activité de sous-traitance au sein du laboratoire Bride [...]. Mais dans une lettre recommandée un peu tendue..., il y avait une petite phrase à la fin que je peux traduire en ces termes « Ou bien écoutez, autre option, je vous propose de racheter ce qui reste de l'activité sous-traitance ». Je me suis fait quand même un petit peu conseiller, et puis j'en ai parlé à ma famille, et au final, j'ai fait le choix quand même de ne pas laisser tomber l'entreprise. J'y suis allée de mes deniers pour racheter et une nouvelle aventure a commencé !

Donc cette reprise n'était pas anticipée et elle était pour le coup voulue mais pas dans la façon dont il aura fallu que ça se passe

J.M. : Voilà, j'aurais préféré que ça se passe quelques années avant, et dans les conditions optimum dans lesquelles se trouvaient l'entreprise à ce moment-là parce que nous avons perdu beaucoup de clients importants et notamment une des activités que j'avais intégrée dans l'entreprise, les « Essais Cliniques ». Donc, il a fallu reprendre, je veux dire, le bâton de pèlerin, mais avec une équipe qui était là et qui a voulu aussi qu'on poursuive. Je ne sais pas,

on était combien à ce moment-là ? Vingt et quelques personnes. Ecoutez, on ne laisse pas vingt personnes sur le carreau, quoi !

La transition est toute trouvée. On parle souvent des femmes et de l'économie sociale et solidaire. Vous avez-vous-même évoqué un effectif très réduit : sept puis vingt. Étiez vous accompagnée à ce moment-là par d'autres femmes dans votre combat ?

J.M. : Alors, en interne ou en externe ?

Ce que je voulais dire par d'autres femmes dans le combat : à la fois avant, c'est-à-dire quand vous étiez en effectif réduit, et puis au moment où vous avez pris finalement la décision de reprendre l'activité.

J.M. : Alors, au sein de l'entreprise, on était effectivement majoritairement des femmes, parce qu'au départ c'était plutôt des femmes qui étaient dans...sur les activités de conditionnement. Après, lorsque les activités se sont plus industrialisées, automatisées, effectivement on a fait entrer des compétences plus techniques, notamment en maintenance et logistique (masculines). Maintenant, je pense que la mixité est là, hommes et femmes ont les mêmes métiers dans l'entreprise. Il n'y a pas de secteurs où la mixité n'est pas présente, sauf peut-être encore en maintenance et logistique (bien que nous accueillions beaucoup de jeunes filles stagiaires dans le domaine de la logistique) mais je pense que ces métiers vont s'ouvrir de plus en plus aux femmes. Je crois qu'il y a un bon équilibre : la mixité existe, sur les métiers de conduite de ligne il y a des hommes, il y a des femmes, au niveau techniciens (pilotes) c'est également hommes et femmes Effectivement, à la tête de l'entreprise, à la direction de l'entreprise, il y avait deux femmes, une femme pharmacien et moi. Annick est partie au milieu des « turbulences passées... », et à un moment donné, je suis allée effectivement la rechercher. Elle est à nouveau dans cette entreprise.

Quel regard portez-vous, Madame, sur ce sujet : femmes et entreprise ?

A.G. : Moi, je trouve qu'une femme peut diriger une entreprise aussi bien qu'un homme. Et la preuve en est : on est toujours là.

Vous êtes une femme dirigeante. Quels avantages et quels inconvénients ? Encore dernièrement ou au cours de votre carrière, avez-vous ressenti des préjugés ?

J.M. : Alors, les avantages. Alors, je crois que l'on dit souvent que les femmes sont capables de faire plusieurs choses en même temps ou de mener de front plusieurs activités, je crois que c'est vrai. Est-ce que les femmes ont aussi un regard sur les collaborateurs différents ? Quoique parfois ce n'est pas très positif !!! Je crois que c'est un état d'esprit, qu'on soit homme ou femme. Moi, j'avais besoin de travailler avec une équipe donc je ne voyais pas l'intérêt de faire des choses toute seule et j'avais l'envie (envie que j'ai toujours d'ailleurs) de faire partager des idées, des projets, d'intégrer les personnes. Je vois par exemple...je repense à un événement, je sais que cela s'est passé en 2006, en avril 2006 notamment, où l'on a fait cette première démarche sur, on va dire, « l'amélioration continue »...et plus précisément la démarche T.P.M. A l'issue de la présentation, nous avons fait un lancer de ballons, un lancer de ballons avec les différents projets liés à cette démarche et chaque chef de projet recevait son ballon avec sa mission et ses objectifs. J'aime aussi, ce n'est pas pour être théâtrale, ce n'est pas pour faire du cinéma, mais c'est pour que ce soit l'occasion de se retrouver, de faire des réunions, d'être ensemble. Partager les idées, pas forcément les imposer, que les collaborateurs aussi puissent exprimer, chacun dans leur environnement de travail, ce qu'ils ont fait, leurs réussites, leurs métiers. Parce que, en fait, dans une entreprise, le métier de

l'autre, ce n'est pas forcément ce que l'on vit au quotidien. Antonia par exemple, qui est responsable d'une activité, ne sait pas forcément quelles sont les missions de l'ingénieur *packaging* ou du directeur commercial. Il fait quoi de ses journées ? En quoi ça consiste ? Et une année, on avait beaucoup de jeunes étudiants sur des projets ou des contrats en alternance et on a demandé à ces jeunes là de nous dire quelles étaient leurs missions, ce qu'ils avaient fait, parce qu'on peut se dire aussi, « Attends, on croise untel, il est sympa, on se dit bonjour mais on ne sait pas forcément pourquoi il est là et ce qu'il fait ». Je ne sais pas si c'est vraiment une question d'homme-femme, je pense que c'est une question d'état d'esprit sur l'envie de communiquer ou pas dans l'entreprise, d'ouverture, d'ouverture d'esprit vers l'extérieur, partagée à l'intérieur.

Et donc vous avez vu subsister quand même, malgré tout, parce que peut-être certaines, certains n'ont pas le même état d'esprit, des préjugés sur les aptitudes d'une femme à diriger une entreprise ?

J.M. : Peut-être un peu, mais... Vous voyez, je dirais plus : ce que j'ai rencontré par rapport à certaines personnes, était plus en rapport à la taille de l'entreprise, au poids de l'entreprise dans le secteur d'activité... (et pourtant les compétences ne sont pas directement proportionnelles à la taille de l'entreprise et à son poids économique !).

Finalement, il y a quand même parfois...on voit un plafond de verre infranchissable, un machisme ambiant qui parfois quand même ressurgit ?

J.M. : Oui, mais on peut plutôt dire « Oh, c'est une petite, une petite boîte ! ». Et je crois qu'il faut faire plus d'efforts et communiquer davantage pour montrer qu'on est là, qu'on existe, qu'on est structurés, qu'on fait des choses intéressantes, qu'on est reconnus. Je crois qu'on a davantage besoin de cela quand on est petit. Pas en permanence non plus, mais je pense qu'on a besoin d'une stratégie de communication. Et puis bon, je pense que je ne suis pas quelqu'un, comment dire, qui va... Je ne suis pas une personne qui a envie de se vanter, trop, donc...

Et vous, quel avis vous portez là-dessus ?

A.G. : Moi, c'est pareil. Moi j'aime bien...comment vous expliquer ? Je donne toujours le plus de moi-même pour essayer de m'épanouir, moi et le travail que je fais. Comme vous a dit Madame Mayeur, là, je suis responsable d'un atelier. Bon, j'ai commencé bas, je ne savais pas grand-chose franchement et là, j'ai tout appris et voilà. Je suis fière de ce que j'ai fait, avec des problèmes parce que j'ai eu pas mal de problèmes, mais quand on veut quelque chose... Ca fait rien si on est ridicule, si... Le but, c'est d'arriver à ce qu'on veut faire.

J.M. : Je crois que c'est ça. On a souvent ce complexe d'infériorité, mais je crois qu'il faut oser dire, il faut oser poser des questions. Personne n'a la science infuse et on a le droit de se tromper, pas trop (rires), pas tout le temps. Mais je crois qu'après, avec le temps, on acquiert de l'assurance, parce qu'une première victoire, puis une deuxième, puis une troisième, ça nous conforte dans nos idées.

Est-ce que vous trouvez que la critique est plus facile et plus piquante, que ce soit à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, à faire sur une femme dirigeante que sur un homme dirigeant ?

J.M. : Je n'ai pas souvenir d'avoir été vraiment confrontée à ça. J'essaie quand même d'y réfléchir. Est-ce qu'on a eu dans l'entreprise déjà, est ce qu'on a eu... ? Moi, j'encadre des hommes, enfin j'ai encadré des hommes jeunes, moins jeunes, je n'ai pas rencontré trop de difficultés. Je crois qu'il faut instaurer un système de respect. Alors, je suis aussi par rapport à

ça, un petit peu de la vieille école et aussi par rapport à une forme d'éducation, d'abord que j'ai reçue, parce que je n'ai pas 20 ans ; par rapport au premier, on va dire, premier patron avec lequel j'ai travaillé pendant 17 ans et qui était un homme avec des règles de vie, une éducation, de la rigueur. Et Monsieur Bride, alors là ! (c'était poussé à l'extrême) : pas de tutoiement, absolument le vouvoiement tout le temps, Monsieur, Madame, etc. Et donc par rapport à cette culture (culture du Laboratoire Bride notamment), chez Stradis, personne ne m'appelle par mon prénom. Ce n'est pas que je n'y tiens pas, mais c'est parce que, voilà, c'était comme ça ; et je ne sais pas si cela est un frein à la communication, je ne sais pas. Je n'ai jamais posé la question au personnel, je ne sais pas si cela les dérange, aujourd'hui ou si cela les a dérangés de m'appeler Madame Mayeur plutôt que de m'appeler par mon prénom.

A.G. : Je ne pense pas, moi personnellement. Pas du tout.

J.M. : Ce n'était pas pour marquer une distance, parce que je me sens proche des gens.

A.X. : Moi-même avec des collègues, je n'arrive pas à tutoyer tout le monde : c'est vous, c'est vous, c'est vous. C'est un respect.

J.M. : Malgré tout, vous voyez, si je me sens très proche des collaborateurs de cette entreprise, je ne sais pas si les gens se sentaient proches de moi. Enfin, quand les personnes de l'entreprise avaient besoin de quelque chose, je pense que cela ne posait pas de problème. J'ai appelé les personnes par leur prénom, j'ai eu un petit peu de mal au départ. Après j'en vouvoie certaines, d'autres... Les jeunes, les jeunes hommes, voilà, je les tutoie parce que je les ai connus jeunes aussi. Vingt ans, donc...! Certains, je pourrais être largement leur maman. Mais voilà, il y a même des jeunes femmes aujourd'hui que je ne peux pas, que je n'arrive pas à tutoyer. C'est ma culture, mais ce n'est pas pour mettre une distance, pas du tout.

Pourquoi avoir choisi cet emplacement, au cœur du quartier Orgeval, dans un centre d'activités ?

J.M. : Alors, pourquoi ? Il y a plusieurs raisons, c'est-à-dire que lorsqu'il a fallu effectivement trouver un autre site pour permettre l'extension de l'activité qui existait avenue de Laon, s'est posé à nous un problème. Il fallait trouver rapidement des bâtiments. Donc, j'ai fait une recherche, mais il y avait un autre impératif par rapport à Monsieur Bride qui était domicilié avenue de Laon, il avait donc exactement 90 ans et il voulait un site qui soit proche géographiquement de l'avenue de Laon pour pouvoir s'y rendre pratiquement tous les jours comme à son habitude. Et donc, j'ai un ami qui travaillait à l'Urbanisme, je l'ai appelé et il m'a dit « Ecoute, voilà, il y a ça, je vais voir ce qu'on peut faire ». Et c'est comme cela qu'on est arrivés ici. Alors maintenant, le quartier d'Orgeval ? Ecoutez, oui, moi j'habite à proximité. Mes enfants sont allés à l'école boulevard des Belges, ils sont allés au collège et l'un au lycée, là, qui s'appelait Collège Nord à ce moment-là, qui est devenu, qui sont devenus Collège et Lycée Colbert. Quant à l'intégration, alors effectivement, comme l'entreprise était située dans une Zone de redynamisation urbaine (Z.R.U.), on avait bénéficié de certains avantages, je reconnais, donc tant mieux pour nous ! Cela facilite les choses ! Mais en même temps aussi, il y avait la nécessité (sans dire l'engagement) d'intégrer du personnel, des personnes de ce quartier, ce que l'on a fait. Voilà, je crois que, sans vouloir vanter l'entreprise, je crois qu'on a eu cette ouverture sur les gens du quartier, sur l'embauche, que ce soit en contrat d'alternance, ou tout autre type de contrat... On a adhéré à un moment à « Reims Nord pour tous ». Enfin, nous avons essayé d'avoir cette ouverture aussi sur le quartier, on a travaillé avec la mission locale du quartier...

Comme nous venons de le dire, Stradis est au cœur d'un centre d'activités. Comment qualifieriez vous la coexistence avec les autres entreprises (convergences ou divergences stratégiques ? cohabitation ou communauté humaine et de travail ?)

J.M. : Alors, au début, ça a été vraiment une cohabitation. Dès que je suis arrivée sur ce site, j'ai pensé tout de suite qu'il y avait quelques chose à faire – il y avait une imprimerie qui était là, il y avait une entreprise, ici (dans les bureaux où nous sommes) c'était une entreprise de maintenance, I.M.H.P., mais surtout il y avait cette imprimerie – ; dès que je suis arrivée, je me suis dit « ici, il faut absolument qu'on essaie de se rencontrer avec les autres entreprises pour mettre des choses en commun, et notamment j'avais imaginé qu'on pourrait mettre en place une salle de restauration commune, une salle de repas, de repos, parce que j'avais remarqué que du personnel de l'imprimerie prenait ses pauses en étant assis sur les rebords là, je me suis dit « Mais nous aussi on a besoin d'une salle plus conséquente. Ce serait quand même bien si on pouvait faire quelque chose ensemble ». Je savais que ça se faisait au pôle Henri Farman ou sur d'autres zones. J'ai reçu un non catégorique. J'avais imaginé aussi qu'on pourrait mettre des containers pour le tri des déchets. Ce fût à nouveau un Non ! Donc j'ai été un petit peu découragée par rapport à cela parce que je me suis dis, « c'est curieux quand même : on est des entreprises, pourquoi pas mettre des moyens en commun, se faire rencontrer les gens ». Autre exemple : Il y a eu des « Journées portes-ouvertes » qui ont été mises en place par la Région. On a été la seule entreprise du centre d'activités à y participer, quoi ! Je me disais « mais ce serait génial quand même que toutes les entreprises soient solidaires... ». Et les salariés avaient envie, notamment ceux de l'imprimerie. A ce moment-là, ils disaient « ce serait bien qu'on le fasse aussi, nous ». Non, hélas ! Cette manifestation a été aussi une opération forte intéressante en termes de motivation. Je me souviens : le personnel a servi de guide pour les visiteurs, c'était un dimanche pourtant. On a fait deux « Journées portes ouvertes ». Voilà, c'était convivial et sympathique et tellement valorisant pour le personnel (mais sans la participation des autres entreprises du centre d'activités)

Monsieur José Ferreira, responsable de la logistique dans votre entreprise, évoquait les journées portes-ouvertes. Comment et pourquoi ? En quelle année ?

J.M. : *Oui, nous venons de l'évoquer.* Alors je crois que c'était au tout...au tout début. Je pense que la première, c'était au moment où j'allais vraiment racheter. C'était...Je crois que la première c'était mars 2003 et j'ai signé en avril. On a eu cette période de transition où on s'est appelés Bride Pharma pour pouvoir effectivement permettre à l'entreprise de faire le lien à un moment donné avec Bride puisque les gens nous connaissaient en tant que laboratoire Bride donc j'ai eu la possibilité d'avoir cette dénomination sociale de Bride Pharma et après, l'obligation de rendre le nom Bride à la famille, donc c'est pour cela qu'on s'est appelé Stradis. Mais je pense que la première fois c'était en mars 2003 ; l'autre, je ne sais plus si c'était en fin... Ca a été très rapproché, peut-être 2003-2004, ça a été très proche.

Vous y aviez participées ?

A.G. : Ah oui !

J.M. : Ah oui, oui, oui !! La quasi-totalité du personnel y a participé, oui. On a fait visiter et découvrir notre activité, nos métiers, etc. Le soir, on était allés faire avec certains un petit repas dans un café, un restaurant canadien.

Mon mari avait préparé, des petites collations, un buffet, etc, pour les membres du personnel et pour les visiteurs Donc c'était effectivement un excellent moyen de se faire connaître. La manifestation était signalée de l'extérieur avec des banderoles (il y avait eu de gros moyens mis à la disposition des entreprises participantes pour faire de cette manifestation, une réussite). C'était au moment de la reprise de l'activité sous-traitance, donc il fallait absolument que l'on communique. Nous avons également bénéficié d'un reportage télévisé sur FR3... et certains clients nous ont rendu visite !

Quels rapports et quelles interactions avec le quartier ? Comment ressentez vous sa transformation puisque nous sommes ici en zone de renouvellement urbain, irriguée depuis peu par un tramway dont l'installation a profondément changé le paysage alentour et sa perception ?

J.M. : Alors moi j'avoue que même si on a « souffert » pendant les travaux du tramway, il y a eu vraiment des périodes et des événements difficiles à vivre quand on doit maintenir une activité dans un environnement aussi réglementé que celui de l'industrie pharmaceutique. Mais aujourd'hui, écoutez le quartier est embelli quand même, parce qu'Antonia habitait aussi dans le quartier !

A.G. : J'habitais, oui, rue du 106(e Régiment d'infanterie), juste en haut des immeubles qu'ils sont en train de démolir. Moi, j'ai vécu vingt...une vingtaine d'années quand même dans le quartier. Et c'est vrai que ça n'a rien à voir avec...

J.M. : Il n'y a pas très longtemps, avec ma fille, j'ai refait le tour du quartier en revenant par la rue de Neufchâtel Le quartier se métamorphose !

A.G. : Et c'est pas fini...

J.M. : Non.

A.G. : ...Parce qu'ils vont démolir les immeubles.

J.M. : Vraiment c'est une belle renaissance. En même temps je comprends que certaines personnes souffrent, il y a un attachement à son quartier, à ses habitudes. Je lis certains articles, les habitants disent « c'est notre quartier », « notre bâtiment », « notre immeuble », « notre appartement ». Chez Stradis, nous avons un jeune salarié, Nasser, qui habite là juste en face. Bon, c'est son enfance, c'est...je peux le concevoir, mais c'est un beau renouvellement. Ah oui, oui.

Comment décririez vous la situation/la place de votre entreprise dans la ville/la région/les autres P.M.E.? Avez-vous des partenaires et interlocuteurs réguliers ?

J.M. : Alors, je pense qu'aujourd'hui, Stradis est certainement une entreprise connue, reconnue c'est peut-être un bien grand mot mais connue. Je crois qu'on a une belle ouverture sur l'extérieur, notamment par rapport au monde de l'Education nationale parce qu'on accueille beaucoup de jeunes, que ce soit des jeunes des écoles environnantes ou universitaires. Différents niveaux, ça va du B.E.P. jusqu'à Bac + 6 ! Donc, dans tous les domaines professionnels en lien avec notre activité, on a un beau partenariat, je pense, avec l'Education nationale. Stradis a participé à l'élaboration avec le M.E.D.E.F. du premier Jeu Quizz « Découverte de l'Entreprise » au niveau des collèges de la région, donc voilà, là aussi une réelle réussite. J'ai participé et d'autres personnes de l'entreprise également, à des jurys d'examens ou d'attribution de certificats professionnels. Hier j'étais encore à un jury Bac pro Comptabilité à Joliot-Curie. On fait également partie de différents clubs professionnels : Club sécurité Marne, Club maintenance, Club Lean. On a cette ouverture que j'estime nécessaire et indispensable pour qu'une petite structure puisse rester dans la course. Partager, partager avec les autres. Donner, recevoir, être dans l'échange. On a fait une démarche « développement durable », on a eu un trophée qui est là. Derrière cette expression « Développement Durable », les gens s'imaginent que cela touche l'environnement, or c'est bien au-delà. C'est effectivement une autre dimension bien plus grande, cela touche l'économique, le social, les collectivités locales et l'environnement, et cela engage réellement la responsabilité des entreprises et de leurs dirigeants.

J'imagine que vous vous retrouvez complètement.

A.G. : Oui.

Quels rapports avec les municipalités depuis votre arrivée ?

J.M. : On va dire que cela a été un peu difficile. Alors, au tout début, il y a eu, on va dire, un rapport, comment dire... Monsieur Bride ayant été Maire de Reims, il a été reçu effectivement et par Monsieur Falala et par Monsieur Schneider. Donc jusque là, les choses se sont correctement passées. Après, j'ai rencontré beaucoup de difficultés, notamment par rapport à la vétusté de la toiture de ce bâtiment. Nous avons été confrontés à des inondations magistrales, mais quand je dis magistrales, je peux vous assurer...des rideaux d'eau ! Quand on le dit, nos interlocuteurs ont du mal à le croire, c'était incroyable !... Donc, j'ai rencontré à ce moment là Monsieur Schneider qui n'a pas été forcément d'une oreille très attentive... voire plutôt ironique !. En revanche, j'ai eu comme interlocutrice, pendant plusieurs années, Nathalie Marié et c'est elle qui a essayé de nous apporter son soutien. Quand même je reconnais qu'à ce niveau c'est elle qui a été le plus à l'écoute pour faire avancer certaines de nos demandes. Et quand on a été face aux dossiers de déclarations de dégâts des eaux, les assurances, les experts...elle m'a prêté main forte. Quand je dis que...Tout à l'heure vous évoquiez le fait d'être une femme..., je dirais que ce n'est pas le fait d'être une femme qui a fait que je n'avais pas ce poids, c'est que, voilà, j'étais quelqu'un avec une certaine forme d'anonymat, en revanche, quand Eric Placet a racheté l'entreprise, son nom était beaucoup plus « porteur » que le mien, et je pense qu'il a pu obtenir des choses que je n'ai pas pu obtenir. Voilà. Je m'arrêterai là.

Votre entreprise est dépositaire d'un double héritage et vous en êtes toutes les deux les témoins : vous Madame parce que vous faites le lien avec le laboratoire Bride; et vous Madame parce que vous faites le lien avec Timwear. Comment définiriez vous ce rapport à l'héritage (continuité, mutation ?). Comment le qualifieriez vous ?

J.M. : Alors moi je dirais que c'est vraiment une continuité.

A.G. : Moi aussi.

Pour les deux, c'est-à-dire à la fois pour Bride et pour Timwear, au niveau spatial et temporaire finalement ? Ou est-ce que c'est le cas pour l'un mais pas pour l'autre ?

J.M. : Pour ma part, je dirais, par rapport au laboratoire Bride, c'est effectivement une réelle continuité parce que notre histoire, nos racines, on ne peut pas les occulter. Aujourd'hui, il y a différentes sociétés dans le groupe : il y a Sodiam, il y a Onyline, il y a Stradis. Chaque entreprise, même si on est sur un secteur d'activités équivalent, on a une taille d'entreprise équivalente. On a notre histoire, notre propre histoire. Et peut-être que dans 5 ans, que dans 10 ans, ça n'existera plus. Aujourd'hui, je pense que c'est encore présent. On a eu une culture qui fait que, à un moment donné, un dirigeant a impulsé quelque chose, ce dirigeant avait une vision. Notre rencontre a bien fonctionné. Il a fallu que ce soit cela aussi... qu'on soit sur la même longueur d'onde, que lui accepte de m'écouter, que moi j'accepte aussi parfois de remettre des choses un peu...de mettre certaines choses de côté, pour que ça fonctionne. Je ne pouvais pas, voilà, être trop brutale. Il fallait que je respecte ce Monsieur. Donc, par rapport à son passé, par rapport à son histoire, par rapport à ce qu'il avait construit... Et donc je crois que ça, aujourd'hui, c'est la continuité. Le jour où, un jour...peut-être l'oubliera-t-on. Je pense qu'il ne faut pas trop l'oublier ! Parce que chaque entreprise a un point de départ et souvent une idée géniale, un inventeur, un créateur, un visionnaire... Donc je pense qu'ici il ne faut pas l'occulter : il y a eu une histoire et des gens qui se sont rencontrés, qui se sont compris. Il y a eu des discussions parfois tendues, mais je pense que Monsieur Bride voulait un patrimoine et que ce patrimoine se développe et donc je crois que c'est une réelle continuité. Et la preuve, il y a toujours l'un de ses petit-fils qui est chez Stradis.

Une transmission à travers des générations...

J.M. : Oui, voilà. Donc il y a une continuité. Timwear, je crois qu'Antonia l'a dit un peu, il y a... il y a ce savoir-faire que vous aviez, et qu'en fait c'est aussi ça...

A.G. : Voilà, qui m'a permis de...

J.M. : Et peut-être d'une culture que vous aviez aussi.

A.G. : Oui, mais moi, pour moi si vous voulez c'est plus une continuité au niveau de site étant donné que j'ai vécu ici dans le quartier, j'ai commencé à travailler ici, ensuite je suis revenue et voilà. Par contre, au niveau professionnel, c'est quand même une petite mutation parce que...

J.M. : Oui !

A.G. : ...le travail que j'ai fait ici au début, ça n'a rien à voir avec le travail que je fais actuellement au sein de Stradis. Donc, si vous voulez, il y a les deux, il y a une mutation et une continuité.

On peut supposer que ces locaux ont été occupés par d'autres activités entre la fermeture de Timwear et l'ouverture de Stradis, puisqu'un laps de temps s'est écoulé. En savez vous davantage ?

A.G. : Je ne sais pas s'il y a eu d'autres activités.

J.M. : Oui, moi je pense qu'il n'y a pas eu d'activités.

A.G. : Je crois pas...

J.M. : C'était une friche industrielle.

A.G. : Entre temps, je sais qu'il y a eu des travaux parce que Timwear, ça tombait un peu en ruines et je me souviens qu'il y a eu des travaux parce que les locaux en face, anciennement c'était le bureau des délégués du personnel et du comité d'entreprise...

J.M. : D'accord !

A.G. : Et c'est un hangar. Et quand je suis revenue chez Bride, quand j'ai vu le bâtiment, j'ai dit : il y a du changement.

J'ai lu un article sur Timwear de 1956, qui parlait de technique « fully-fashionned », c'est-à-dire le tricot entièrement à la machine.

A.G. : Oui, il y avait des métiers à tisser, mais par contre je ne sais pas s'ils faisaient les pièces de vêtements entièrement ou est-ce qu'après c'était coupé, je ne sais pas du tout. Je sais que quand je venais travailler pour Lacoste, on voyait les métiers à tisser et il y avait un atelier de coupe. Après, je ne peux pas vous dire s'ils faisaient des pièces entièrement...

Avez-vous retrouvé, retrouve-t-on encore aujourd'hui des « vestiges »/des traces/des marques des activités passées ? Même quelque chose qui peut-être très sommaire, en extérieur de l'entreprise : un banc qui était là avant ?

J.M. : Je serais tentée de dire non, moi, mais...

A.G. : Moi, je me souviens, si, la descente là, parce que l'atelier où je travaillais était justement dans les sous-sols et on était obligés de descendre. Sinon, à part ça...

Ce lieu a-t-il connu des mutations ? des continuités ? L'espace s'est il élargi ? Avez-vous développé des activités annexes ? Comment les avez-vous soutenues ? Et l'activité principale ?

J.M. : Alors effectivement, on a démarré avec, je me souviens de la surface, 624 m², le bâtiment central là, et on va partir en ayant occupés, je ne sais pas, pratiquement 3000-4000

m2. Donc effectivement, oui. On a conservé, on va dire, le cœur de métier de Stradis en termes de prestations de conditionnement. Mais on a développé aussi d'autres activités, d'autres savoir-faire, sur d'autres marchés donc...

3. Stradis et vous, Stradis et ceux qui la font.

Je reprendrai pour cette partie l'interview que vous accordiez au salon des PME en 2006 pour l'approfondir.

Vous citez comme première qualité « la volonté d'entreprendre » et comme premier défaut « le manque de recul dans certaines situations » ? Pourriez vous, pour chacun, nous citer un exemple ?

J.M. : Alors, la volonté d'entreprendre, oui. Je crois qu'effectivement il faut l'avoir. Oui, il faut y croire. Ca, c'est évident. Je n'imagine pas qu'on puisse vouloir être chef d'entreprise, voire même directeur général, sans cette volonté d'entreprendre. On ne tire pas toutes les ficelles, mais il faut proposer tout le temps. Il faut avoir cette envie d'avancer, de faire plus et Monsieur Bride, de temps en temps, me disait « Attention, ne soyez pas comme la grenouille de la fable qui veut se faire aussi grosse que le bœuf ». Alors, voyez, ça veut dire effectivement, en même temps, il faut avoir la volonté d'entreprendre mais attention, soyez suffisamment raisonnable et peut-être prenez un peu de recul avant de vous engager. Le recul, je pense qu'il faut l'avoir en termes de *management*. Je crois que c'est plus par rapport à l'humain qu'il faut savoir prendre du recul, et ne pas être trop dans l'indécision ou dans la précipitation. Mais, un être humain reste un être humain. Alors, c'est facile à dire, et pas toujours à mettre en pratique, parce que parfois, je le reconnais, j'ai pu être impulsive. En revanche je pense que, là, on peut blesser les gens et que les gens ne comprennent pas. Donc je crois que c'est là où il faut acquérir le plus de maîtrise de soi et prendre du recul. Pas dans toutes les décisions, bien sûr, mais il ne faut pas trop non plus tâtonner parce que sinon... Aujourd'hui, on dit, on fait de l'analyse de risque, on mesure avant de prendre une décision. Mais je pense également qu'à un moment donné, il y a une part d'intuition. Ce n'est pas très cartésien mais on sent, on le sent. On se dit « Allez, il faut y aller quoi ! ».

Le bien-être humain est pour vous essentiel. Dans cette même interview, vous disiez vouloir « avoir des objectifs à atteindre, tant pour l'entreprise que pour les hommes qui la composent ». Dans un autre passage, vous évoquez la place prépondérante de la formation professionnelle qui a permis d'anticiper et accompagner le développement de votre entreprise.

Pourriez vous décrire les activités de votre entreprise et les métiers qui y sont présentés ?

J.M. : Alors, les activités de l'entreprise. Le cœur de métier, c'est conditionner des médicaments qu'on va qualifier de « formes sèches », donc tout ce qui va être comprimé, dragée, gélule, capsule, sous différentes formes de packaging, en pilulier, en pots, ou sous blister. Donc ces activités, on va dire que c'est vraiment le cœur de métier avec des lignes automatisées et donc les compétences requises tant au niveau technique, que réglementaire et comportemental, c'est effectivement savoir maîtriser un équipement, analyser les dysfonctionnements, mais également avoir toutes les compétences requises pour travailler dans l'environnement de l'industrie pharmaceutique avec toute la réglementation qui l'entoure. Effectivement, il y a des règles incontournables. On doit être excessivement vigilants, très respectueux. On ne peut pas se permettre de mettre un comprimé rose avec un

blanc, etc. Enfin, c'est une image mais donc... Et pour être a fortiori dans la sous-traitance, il faut sans arrêt répondre aux exigences du client, pouvoir montrer que vous avez un établissement et des équipements qui sont aux normes (qualifiés) mais que vous avez aussi du personnel qui est compétent, qui a un niveau de compétences reconnu, validé et donc c'est la raison pour laquelle, très tôt, je suis rentrée dans un groupe de réflexions, de compétences - métiers au sein du Syndicat national de l'industrie pharmaceutique, ce qui m'a permis, de travailler sur les compétences-métiers, de travailler sur les référentiels et de les mettre en place au sein de notre entreprise. Et puis, dès qu'il y a eu cette opportunité de faire valider ces compétences via un Certificat de qualification professionnelle, je me suis dit « Mais après tout on est prêts, on a qu'à y aller ». Et donc, on a fait une grande réunion ici avec des professionnels du LEEM (Syndicat professionnel de l'industrie pharmaceutique) et nous sommes entrés dans cette démarche. Mais, au-delà de ces métiers de la production, il y a d'autres métiers. Il a fallu, alors que nous étions en effectif réduit, que les collaborateurs acquièrent d'autres compétences dans les fonctions support, donc, soit par l'intégration de personnels qualifiés ou de jeunes en Contrat d'apprentissage ou Contrat de professionnalisation, notamment dans tout ce qui était encadrement, gestion de production, maintenance, méthodes, ingénieur au niveau packaging, ingénieur, directeur commercial mais qui a une fonction aussi d'ingénieur packaging, parce qu'on a développé aussi à côté des activités de production, des activités de conception, de développement de nouveau packaging innovant et également pour accompagner toutes nos démarches d'amélioration continue.

Pourriez vous nous présenter votre métier ? votre travail ?

A.G. : Donc moi je suis conducteur de ligne. Si vous voulez, je gère un groupe de personnes dans une ligne, que ce soit manuelle ou automatique ou semi-automatique, et je suis là pour les encadrer, pour traiter une anomalie, des choses comme ça quoi.

Comment concilier, dans une P.M.E., la performance économique et le progrès social ?

J.M. : La performance économique et le progrès social. Alors, et bien écoutez, le développement économique... Comment concilier les deux ? Ecoutez, c'est à travers, à chaque fois, des projets, de l'information et la formation du personnel pour accompagner ce développement. Parce que le développement économique va passer forcément par des changements et si on n'informe pas le personnel un minimum d'un choix, d'une orientation, d'une nouvelle stratégie et de pourquoi on a fait ce choix, effectivement on va peut-être rencontrer quelques difficultés et des blocages. Mais de toute façon pour la survie de l'entreprise il faut aller de l'avant, il faut sans arrêt s'adapter, voire anticiper le changement. Donc je pense que la réussite passe par l'information du personnel. Le personnel est au cœur du projet, sait quel va être son rôle mais il faut lui donner les moyens d'y arriver. On a des personnes ici, si je prends Sandrine par exemple, qui a été technicien de conditionnement, qui progressivement a pris place en tant que chargée d'intégration, elle accueille les jeunes dans l'entreprise, les nouveaux arrivants (salariés, intérimaires), elle accompagne des formations, etc. Donc oui c'est ça je crois, ce qu'il faut. On ne peut pas aller dans une voie sans l'humain... bien sûr il faut des ressources financières et d'autres soutiens, mais c'est quand même l'homme qui va aider à la réussite et à l'accompagnement du projet.

A.G. : Donc je vous ai dit je suis conducteur de ligne, mais non maintenant je suis responsable d'un atelier. Donc, si vous voulez, c'est moi qui gère tout au niveau production, expédition, je reçois les commandes.

Pour les deux questions suivantes, elles ont été à peu près abordées. Peut-être auriez vous des choses à ajouter. La première : quelles actions avez-vous mis en place pour

la formation professionnelle ? Mais je crois que vous avez quelque peu répondu. Et quels rapports avez-vous entretenu/entretenez vous avec vos salariés ? Je crois que vous y avez répondu aussi. Mais si vous avez quelque chose à ajouter...

J.M. : La formation ! On a mis des plans de formation en place, des démarches importantes à des moments clés, qu'on a pu réaliser, je le souligne quand même, grâce à des aides financières du Syndicat professionnel de l'industrie pharmaceutique parce qu'on était la seule petite entreprise à être entrée dans cette démarche donc on a bénéficié d'aides financières, d'aides financières aussi de la Région parce que sans ces aides-là je pense que financièrement on y serait pas parvenu. Donc il y a un moment donné effectivement où, il faut aller de l'avant et puis parfois on est reconnu dans notre démarche et on a des soutiens... Je reconnais que j'ai cherché à obtenir des aides, j'en ai obtenu mais c'est aussi cela qui nous a permis d'y arriver parce que financièrement c'était quelque chose de lourd. Notre première démarche sur les C.Q.P. de branches, ça devait...il devait y avoir au moins une dizaine de personnes alors qu'on était sur un effectif global d'une vingtaine de personnes. Donc ce n'était pas si facile, mais l'esprit d'entreprise a été un élément moteur.

4. Stradis aujourd'hui.

Depuis quelques années, Stradis fait partie du groupe Sodis-Stradis-Onyline.

Pourriez-vous nous indiquer la date d'entrée de Stradis dans ce groupe ?

J.M. : 2007.

Pourquoi ?

J.M. : Et bien parce qu'effectivement, j'avais ce projet d'une construction nouvelle sur le site Henkel, rue Léon Faucher pour assurer le développement de Stradis. En revanche, ce projet n'est pas resté confidentiel. Reims est une ville toute petite malgré tout. Ce projet, donc, est arrivé aux oreilles d'Eric Placet et il a...il s'est rapproché de moi avec l'intention de racheter cette entreprise qui entrait dans sa stratégie de croissance externe. C'était à un tournant de vie où effectivement, je n'avais plus vingt ans, et surtout un contexte familial où mon mari était très malade. J'ai accepté de vendre à ce moment-là, avec des regrets, bon... ! Je n'ai sans doute pas pris assez de recul ! Ce que je souhaite, c'est que Stradis continue sa croissance. Je suis restée dans l'entreprise jusqu'au mois de janvier 2011 donc j'ai continué de suivre ce développement et j'ai essayé de donner la même chose qu'avant. Ce que je souhaite à cette entreprise, c'est que ce soit encore un nouveau tremplin avec le nouveau site et un nouvel essor.

Et justement, quand vous avez fait cette...non une transition, car vous êtes restée au sein de ce groupe directrice de Stradis. Comment l'avez-vous ressentie (perte d'autonomie, ouverture à de nouveaux marchés, nouveaux horizons pour l'entreprise) ?

J.M. : Ecoutez, je n'ai pas eu réellement une perte d'autonomie parce qu'Eric Placet avait aussi à conduire d'autres projets. Je savais que c'était limité dans le temps puisqu'on avait signé un contrat de trois ans, donc qui devait se terminer en mai 2011...en mai 2010, pardon, et qui a duré jusqu'en janvier 2011. Je savais qu'il allait y avoir une fin. Je n'ai pas vu, non, je n'ai pas vu de perte d'autonomie. Je me suis dit « c'est quelqu'un qui a un réseau, qui a un poids en tant que personne, différent du mien. Ca, je ne pouvais pas l'occulter. Et j'ai pensé

que ce serait une chose utile à l'entreprise, quelqu'un qui ait un réseau, un nom qui soit connu, voilà. Je n'ai pas vu les opportunités de développement tout de suite et j'ai pensé que le fait qu'il y ait cette intégration dans un groupe ça donnait du poids en termes de négociation avec les grosses entités, les clients donneurs d'ordres. On fait partie d'un groupe qui doit compter aujourd'hui cent vingt et quelques personnes, presque cent trente, c'est mieux qu'être cinquante. Et puis avec quelqu'un qui a effectivement un rayonnement en tant que personne et en tant que réseau différent du mien.

Est-ce que vous pourriez simplement rappeler, pour ce qui est de Stradis seulement, pas du groupe, combien de salariés à l'ouverture et combien de salariés aujourd'hui ? Comment cela s'est-il passé ? (Quels relais ?)

J.M. : A l'ouverture de Stradis ou à l'ouverture de l'activité avenue de Laon ?

Non, la vôtre.

J.M. : A l'ouverture, peut-être une vingtaine de personnes. Et aujourd'hui on est cinquante. Quarante-neuf !

Avez-vous vu des évolutions dans les métiers ?

J.M. : Oh oui !

Progressivement, Stradis déménage rue Léon Faucher.. De 2000 m2, la surface va s'élever à 4000 m2, la capacité de stockage va évoluer de 1200 à 1800 palettes.

Comment envisagez-vous cette double donnée, c'est-à-dire à la fois la partance d'un lieu occupé depuis des décennies (combien d'années d'ailleurs), et en même temps une compétitivité accélérée, laissant entrevoir, comme vous le citiez en 2006, l'espoir de fêter les cinquante ans de l'entreprise ?

J.M. : Alors, écoutez, j'espère qu'elle les fêtera ses cinquante ans. Oui, écoutez, il n'y a pas de raisons. Non, non ! Je pense qu'aujourd'hui, la sous-traitance dans l'industrie pharmaceutique est un secteur très porteur. Dans notre secteur d'activité, il y a des croissances énormes, il y a des très gros faiseurs comme Delpharm, et à côté effectivement, il y a des structures de toute petite taille comme les nôtres mais qui vont répondre à des besoins différents à des attentes différentes de la part de nos clients. Pas forcément sur d'énormes volumes mais peut-être sur des spécificités. Ce qu'on va aller rechercher aussi chez Stradis, ça va être des services associés et la réactivité, la qualité du personnel, etc. Mais non, je pense que ce laboratoire a encore un bel avenir et que la source des idées n'est pas tarie.

Et au niveau du lieu en fait. Par exemple, pour vous qui travaillez ici finalement toutes activités et toutes entreprises confondues depuis plus de vingt cinq ans, c'est ça, avec Stradis et avant Timwear ? Comment vous... ?

A.G. : Pour moi c'est un changement radical. C'est neuf, c'est du neuf, c'est beau, voilà. C'est neuf !

Que pensez-vous du projet de friche artistique qui va occuper une partie des anciens locaux Stradis ? Ce que cela vous inspire ? Ce que cela vous interroge ?

J.M. : Alors écoutez : déjà derrière le mot friche artistique, que doit-on y mettre ? Alors, effectivement, on pourrait se dire « ce quartier aurait besoin d'avoir une activité industrielle pour la continuité de son développement, de son intégration dans Reims ». Si vous voulez, il y a toujours eu une connotation...

Vous voulez dire entre centre et périphérie...

J.M. : Oui, il y a toujours eu une connotation négative. Mais venant de la région parisienne, j'ai tellement vu des banlieues tristes que là je trouvais que c'était bien. Donc, pour revenir à la question de l'activité, je pense que ça aurait été bien effectivement de maintenir une activité. Bon, il y a l'imprimerie qui reste là, qui connaît je crois une très belle croissance, donc c'est bien. La friche artistique, ça va peut-être redonner au quartier une autre valeur, une autre image. Voilà, c'est autre chose. Ça va peut-être faire venir aussi d'autres personnes et permettre aux gens du quartier d'avoir une ouverture sur d'autres cultures et puis pour les personnes qui viennent d'autres quartiers ou du centre ville, de découvrir le nouveau quartier d'Orgeval et son intégration au reste de la Ville. Le boulevard des Belges ne doit plus être une frontière Bon, avec le tramway, on donne déjà une autre image du quartier. Moi, je pense qu'aujourd'hui, c'est un quartier qui est ouvert. Cela me donne cette impression, du moins.

Et pour vous, la friche artistique, qu'est ce que ça... ?

J.M. : Déjà « friche artistique ». J'entends friche artistique mais je ne sais pas ce que ça veut dire.

Si vous voulez, je vous explique très rapidement. Comme je vous l'expliquais,...

A.G. : Est-ce que ce sont des gens qui vont venir faire...je sais pas..., des artistes qui vont faire...

Au départ, le principe générique des friches artistiques que l'on appelle nouveaux territoires de l'art, c'est en fait s'installer dans d'anciens ateliers ou d'anciens entrepôts qui sont laissés sans activité. Voilà, et en plus ici, on peut dire que ça se passe bien puisque finalement la filiation se fait tout de suite alors que pour certaines villes, par exemple ce sont des zones qui sont restées en friche pendant 20 ans. Et en fait, voilà, c'est un lieu de création, un lieu d'expérimentation pour les artistes et non institutionnalisé.

A.G. : Ca peut donner de la vie au quartier.

5. Questions conclusives.

Aujourd'hui, vous avez le recul nécessaire pour répondre à ces quelques questions.

Quelle vision à long terme de votre entreprise ?

J.M. : Alors, la vision que j'ai de cette entreprise aujourd'hui... Alors déjà je pense que c'est une entreprise qui va forcément poursuivre son développement parce qu'elle a aujourd'hui des atouts,...il y a une reconnaissance sur le marché de l'industrie pharmaceutique et de la sous-traitance, il y a un nouveau dirigeant qui a une expérience...très longue expérience de grands laboratoires puisqu'il était chez Astrazeneca avant, donc je pense que c'est

aussi...voilà, des compétences différentes, nouvelles qui vont accompagner ce développement. Le fait d'être au sein d'un même groupe, aussi, c'est peut-être être complémentaire sur certaines activités. On voit aujourd'hui se dessiner un certain nombre de choses ou de projets avec des compétences complémentaires au sein de chacune des structures. Il y a aujourd'hui un directeur commercial qui a été intégré récemment, mais qui va travailler pour les trois entités du groupe donc ça devrait rapporter encore des activités nouvelles. Je pense que les nouveaux locaux vont donner aussi une image différente, déjà plus en adéquation avec les exigences réglementaires au niveau des instances de tutelle et des clients donneurs d'ordre, mais également un côté plus moderne. Donc...Et puis le fait qu'il y ait de l'espace autour de cette construction, cela permettra effectivement aussi un développement sur cette même zone géographique. Donc moi je crois à un beau développement.

Un choix stratégique dont vous vous félicitez ?

J.M. : Alors...d'être sur des activités de niche, c'est-à-dire ne pas travailler sur les mêmes créneaux que les gros laboratoires sous-traitants pour ne pas être en concurrence avec eux sur des prestations et sur des prix sur lesquels on ne pourrait pas rivaliser, et donc essayer d'être davantage sur des prestations à caractère innovant, d'être sur des packagings innovants, prendre des prestations, par exemple on fait des prestations qu'on va qualifier de transformation, c'est-à-dire que s'il y a une anomalie qui s'est produite dans un laboratoire X ou Y, et bien on est capables, nous aujourd'hui, de reprendre ces produits et d'avoir trouvé des procédés qui permettent de corriger une anomalie sans avoir à déconditionner le produit dans sa globalité et d'avoir des pertes en termes de produits, de temps et d'argent... On a des prestations basiques mais on a, je pense, ce côté « ouverture », prestations de services adaptées sur des activités qui sont peut-être, qu'on peut peut-être qualifier de marginales. Mais voilà, aujourd'hui, c'est ma vision, je ne sais pas si ce sera la vision des dirigeants futurs, mais moi je pense que ce qui nous a permis d'être réactifs et de repartir assez rapidement, c'est d'être sur ces prestations différentes et qui n'exigeaient pas forcément des grands investissements financiers et de l'équipement. En revanche : c'était de la main d'œuvre qualifiée, c'était peut-être de la réflexion, de l'innovation, mais comme « il ne faut pas mettre tous ses œufs dans le même panier », il ne faut pas occulter non plus l'introduction de nouveaux équipements et de nouvelles technologies entre 2003 et 2010 et tous les projets en gestation.

Un regret ?

J.M. : Peut-être d'avoir vendu. Je crois oui, que ce n'est pas peut-être. C'est sûrement parce que, aujourd'hui, je...comment dire...je suis convaincue que l'un de mes enfants a toutes les compétences pour diriger une entreprise comme celle là. Je ne l'ai pas vu à ce moment-là parce qu'il avait une ambition qui était autre, c'était un garçon qui a toujours été très autonome, très ambitieux, qui a un rapport à l'argent que je n'ai pas et je crois qu'il faut l'avoir ce rapport à l'argent, qui était plus sur l'événementiel sportif. Il s'est mis à son compte, il a assuré la logistique sur quelques événements sportifs. Maintenant, il est toujours sur l'événementiel mais sur l'organisation de salons (tous domaines) ou d'événements sportifs, mais il a l'envergure d'un chef d'entreprise. Et quand je discute avec lui, je me dis que sur certains points, notamment la partie de rapport à l'argent, il serait différent. Donc, voilà, ça c'est peut-être un peu, un peu ce regret parce que je me dis qu'aujourd'hui cette activité sous-traitante, elle était un peu ou réellement la mienne et que ça aurait été bien en termes de continuité. Voilà.

Quelle(s) valeur(s), quel témoignage aimeriez vous transmettre, en un/quelques mot(s) ?

J.M. : Alors, les valeurs... Pour moi, les valeurs, c'est... On parlait de développement durable tout à l'heure. Je pense que les valeurs, elles sont là, dans le développement durable, parce que ça repose sur un équilibre au niveau de chacune des parties, que ce soit les personnes de l'entreprise, les partenaires de l'entreprise, nos clients, nos fournisseurs et notre environnement. Je pense qu'aujourd'hui, si on n'est pas dans cette démarche de responsabilité sociétale des entreprises. Bon...je pense qu'on est à côté de la plaque, ou alors qu'on fera beaucoup de dégâts.

A.G. : Moi, c'est pareil. Faire tout ce qu'il faut...tout ce qu'on peut faire de façon à ce que l'entreprise continue dans sa pérennité. Et voilà.

J.M. : Prendre en compte tous...toutes les parties prenantes...

A.G. : ...Avec les difficultés. Et puis quand cela ne va pas, on se remonte les manches pour faire en sorte que ça aille mieux.

Avez-vous quelque chose à ajouter ?

J.M. : Ecoutez, non. Je pense que ça a été non préparé donc avec une certaine spontanéité, que, voilà, on a parlé avec notre...l'une et l'autre...avec notre vécu et notre ressenti.

Je vous remercie du temps que vous m'avez accordées.

J.M. : Faites en bon usage.