

# HISTOIRE SOCIALE DES ESPACES INDUSTRIELS

L'ANCIENNE BRASSERIE DU CARDINAL  
DANS LA CULTURE FRIBOURGEOISE

De Oliveira Thibault

Groupe de suivi :

Yves Pedrazzini

Roberto Gargiani

Boris Hamzeian

EPFL

Enoncé théorique

Master d'Architecture

Semestre d'automne 2021

## INTRODUCTION

### PARTIE 1 / INDUSTRIE ET SOCIÉTÉ

- 1 / GENÈSE DE L'INDUSTRIE SOCIALE  
DE ROBERT OWEN À ADRIANO OLIVETTI
- 2 / HISTOIRE SOCIALE DE LA BRASSERIE CARDINAL  
UNE INDUSTRIE, UNE VILLE
- 3 / QUELLES LEÇONS TIRER DE L'HISTOIRE DE CARDINAL ?  
DISCUSSION AVEC LOÏC BLANCPAIN

### PARTIE 2 / UNE NOUVELLE ÈRE, L'ESPACE INDUSTRIEL PORTEUR DE NOUVEAUX OBJECTIFS

- 4 / RÉPONSES À LA DÉSHÉRENCE DE L'INDUSTRIE  
COMMENT INTERVENIR SUR CES NOUVELLES RUINES
- 5 / BLUEFACTORY, INCARNATION DU XXIÈME SIÈCLE  
RECONVERSION DE L'INDUSTRIE AU PROFIT D'UNE NOUVELLE VISION
- 6 / REGARD SUR LES RÉPONSES COMMUNAUTAIRES ET CULTURELLES  
DISCUSSION AVEC MARTIN SCHICK

## CONCLUSION

### PARTIE 3 / EPILOGUE ET SOURCE

- 7/ POLITIQUES D'INTERVENTIONS  
QUELLE STRATEGIE ADOPTER ?
- 8/ SOURCES  
BIBLIOGRAPHIE ET ICONOGRAPHIE

# INTRODUCTION

Cet énoncé théorique a pour objet d'étude les espaces industriels et ambitionne de mettre en parallèle les grandes révolutions sociales avec les grands développements architecturaux et urbains du monde de l'industrie. Pour illustrer ces propos, l'histoire sociale du site de la Brasserie du Cardinal a été placée au centre du travail, néanmoins, un regard porté sur des expériences d'industries sociales passées permettra en premier lieu une contextualisation de la thématique, et dans un second temps, une analyse des méthodes de reconversions donnera l'opportunité d'une vision future.

Dès le XIXème siècle, la révolution industrielle a considérablement fait évoluer la ville et a marqué un passage d'une société locale, artisanale et agricole à une société ouverte sur le monde où l'industrie, le commerce et la consommation allaient faire loi. Ce bouleversement, renforcé par l'automobile mais aussi par la croissance des voies de chemins de fers, a rapidement fait le tour du monde pour se matérialiser architecturalement dans de grands espaces industriels, marqués de cheminées, de lieux de production et de stockage, d'espaces administratifs, d'espaces de vente, de cités ouvrières. Pendant plus de 200 ans, l'industrie a évolué en fonction des guerres, des nouvelles inventions ou encore des révolutions sociales. Ainsi, la première partie de cet énoncé s'attachera à rendre compte des évolutions des espaces industriels, réponses aux révolutions sociales passées.

Aujourd'hui, l'Europe vit un changement de paradigme et ces grandes zones industrielles perdent de leur raison d'être. La forte démographie, et donc la construction de nombreux logements dans les villes, a cannibalisé ces espaces industriels autrefois isolés en périphérie de la ville. Aujourd'hui, abandonnées au sein même des quartiers, ces friches industrielles sont devenues de nouvelles problématiques urbaines, malgré tout, elles sont souvent laissées à l'abandon étant donné la complexité de leur reconversion. En effet, au-delà des qualités patrimoniales reconvenues depuis plusieurs décennies, ces espaces font référence à un passé difficile des villes, ils rappellent la mort d'une économie et la fin d'une industrie rimant souvent avec le chômage de nombreux ouvriers. Ce choc dans la mémoire collective, laisse une véritable cicatrice au cœur des villes, cicatrice à repenser dans le but de réécrire une nouvelle histoire par une communauté d'habitants.

Les révolutions sociales ont fait évoluer l'industrie durant tout le XXème siècle mais cette industrie se meurt, néanmoins, les espaces demeurent. On observe désormais une nouvelle société née de la révolution technologique. Ce travail ambitionne de réutiliser ces espaces industriels en dés hérences comme moteurs d'une urbanisation nouvelle. Ils seront les nouveaux sièges d'une économie virtuelle et numérique et marqueront l'architecture d'une nouvelle société.

L'agriculture a entraîné la sédentarité, créé de petits villages. L'industrie a fait naître les usines et les quartiers d'ouvriers. L'automobile a permis une plus grande mobilité, un étalement urbain et la création de cités périphériques. Quel est l'avenir de l'espace industriel face à la révolution technologique du XXIème siècle et quelles en seront les conséquences sur la ville ? Telles sont les questions auxquelles ce travail essayera de répondre en vue d'un futur projet sur le site de Bluefactory.

*“ Les grandes révolutions architecturales ont toujours suivi les grandes révolutions sociales ; il ne se fait que peu de changements pendant les intermèdes, quelques longs qu'ils soient. On se borne à retravailler l'ancien jusqu'à ce qu'un bouleversement radical ait fait table rase des écoles et des idées banales. ”*

Marcelin Jobard, 1849

**PARTIE 1**  
**INDUSTRIE ET SOCIÉTÉ**

## **PARTIE 1 / INDUSTRIE ET SOCIÉTÉ**

### **1 / GENÈSE DE L'INDUSTRIE SOCIALE**

- ROBERT OWEN, NEW LANARK ET NEW HARMONY
- CHARLES FOURIER, LE PHALANSTÈRE
- JEAN-BAPTISTE ANDRÉ GODIN, LE FAMILISTÈRE
- LES CONSTRUCTIVISTES, CONDENSATEURS SOCIAUX
- ADRIANO OLIVETTI, LA CITTA D'IVREA

### **2 / HISTOIRE SOCIALE DE LA BRASSERIE CARDINAL**

- UNE ENTREPRISE FAMILIALE DANS UN FRIBOURG ENCORE RURAL
- MODERNISATION DANS UN NOUVEAU CENTRE-VILLE CRÉÉ DE TOUTE PIÈCE
- UNE ENTREPRISE INSTABLE PENDANT LES PÉRIODES DE GUERRES
- PÉRIODE DES TRENTE GLORIEUSES ET ENTRÉE DANS LE JEU DE LA MONDIALISATION AVEC SIBRA HOLDING SA
- RACHAT ET MENACE DE FERMETURE, L'ULTRALIBÉRALISME DES ACTIONNAIRES FACE À LA RÉVOLTE POPULAIRE DES FRIBOURGEOIS
- CARLSBERG, POIDS-LOURD DE L'INDUSTRIE BRASSICOLE, UNE MULTINATIONALE QUI ÉCRASE TOUT
- UN NOUVEAU PROJET POUR L'INNOVATION ET LA TECHNOLOGIE : BLUEFACTORY, LE FANTÔME DE CARDINAL

### **3 / QUELLES LEÇONS TIRER DE L'HISTOIRE DE CARDINAL ?**

DISCUSSION AVEC LOÏC BLANCPAIN

# 1 / GENÈSE DE L'INDUSTRIE SOCIALE

Ce premier chapitre a pour objectif l'acquisition de connaissances appuyant l'ensemble de cet énoncé théorique et n'entre donc pas dans le de contexte de la brasserie Cardinal. Cinq cas particuliers sont présentés afin de mettre en avant les premières réflexions associant espaces industriels et enjeux de sociétés liés à l'industrialisation du début du XXème siècle. Les conditions des ouvriers et les réflexions sociales seront particulièrement mises en avant.

Les logements coopératifs et communautaires sont apparus comme des réponses à la pauvreté des ouvriers. En effet, c'est en se réunissant que ces derniers ont pu accéder à une certaine stabilité et à un certain confort, on comprend donc rapidement un lien logique et utilitariste entre l'industrie et la communauté ouvrière. Au-delà de cette logique pratique, les ensembles d'idées philosophico-politiques socialistes mènent à un rapprochement du monde de l'industrie et de la vie collective. Dès le début du XIXème siècle, dans le contexte de la révolution industrielle et d'une urbanisation nouvelle, les ouvriers revendiquent une égalité sociale et s'unissent afin d'exiger des changements visant à améliorer leurs conditions de vie et de travail. On souhaite renverser le capitalisme au profit d'un nouveau système : chaque révolution sociale rime avec révolution architecturale et cette période ne fera pas exception.<sup>1</sup>

## ROBERT OWEN, NEW LANARK ET NEW HARMONY

A la fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle, les réflexions sociales et communautaires dans l'industrie prennent naissance dans la vision de Robert Owen. Visionnaire social, l'industriel écossais veut mêler la rentabilité des fabriques au bien-être de ses employés. Le caractère de l'homme est façonné par son environnement, tel est le postulat de sa philosophie sociale. Dès lors, Owen souhaite réformer l'industrie et créer de nouveaux symboles permettant de lier l'esprit communautaire, d'entraide et d'égalité entre les classes sociales, au profit d'un bon fonctionnement économique. La célèbre maxime "*8 heures de travail, 8 heures de loisir, 8 heures de sommeil*", dont il est l'auteur, démontre un bouleversement des mentalités. On comprend ainsi la méthode de l'entrepreneur pour arriver à ses fins : c'est sur les temps extra-professionnels qu'il veut agir pour améliorer la condition ouvrière, et in fine, la productivité. Cette démarche semble très contemporaine au XXI<sup>ème</sup> siècle dans le monde occidental qui accepte les diminutions du pourcentage de travail et la progression du travail à domicile, elle est néanmoins complètement révolutionnaire en ce temps.

Ses convictions se matérialisent en Ecosse dans le village de New Lanark avec son entreprise textile qu'il dirige de 1800 à 1825. L'ancien directeur David Dale avait déjà créé un ensemble de logements ouvriers appelés " New Buildings " qui permettaient aux salariés d'être au plus proche de leur lieu de travail. Owen va encore plus loin.<sup>2</sup> En plus d'une réduction du temps de travail et d'une volonté de faciliter les temps de loisirs, il œuvre à réformer la sécurité sociale de la population et plusieurs mesures sont mises en place grâce à l'utilisation d'une partie des bénéfices de l'entreprise. Ainsi, il introduit une assurance maladie pour tout le personnel et interdit le travail des enfants de moins de dix ans. Le village devient alors le laboratoire d'une expérience sociale nouvelle qui refuse la grandeur des villes, synonyme des maux de la société, pour penser une nouvelle communauté en campagne accueillant un total de 1000 ouvriers. L'architecture et l'organisation du site sont largement impactées, les logements sont pensés autrement afin de favoriser une coopération entre les habitants. Bien que les chambres des familles restent des espaces privés traditionnels, la typologie architecturale est pensée au profit d'un vivre ensemble. Les chambres des enfants se transforment en dortoirs, les espaces de vies tels que la cuisine et les salles à manger deviennent communes et sont placées au centre des circulations du bâtiment. Simultanément, le village se voit transformé et accueille plusieurs services faisant des habitants de New Lanark des privilégiés. Owen agit tel un mécène en construisant différents établissements améliorant la condition des ouvriers. Une bibliothèque, une école et des salles de réunions apparaissent sur le site, l'éducation est la première cible du révolutionnaire social. Ensuite, des auberges se construisent afin de favoriser les temps récréatifs et de nourrir la bonne entente entre les ouvriers. Finalement, on se préoccupe de la santé des habitants en créant un gymnase et un hôpital.<sup>3</sup>

L'objectif final d'Owen était bien de créer un contexte physique, morale et sociale approprié permettant à l'homme de devenir bon. Par cette idéologie, le visionnaire marqua le mouvement " sociale utopique ".

1 Anatole KOPP, « Architecture et vie sociale. Actualité des années 20 » Raison présente 10, p.75-82, 1969

2 Susanne SCHMID, « A History of Collective Living : Models of Shared Living », 2019

3 Conseil départementale de l'Ain, « Habiter l'usine, Voyage au cœur du logement ouvrier », Somogy éditions d'art, 2016



Ses expériences sociales se poursuivent aux Etats-Unis en 1817 avec la création de New Harmony, dans l'Indiana. Le projet débute grâce à l'achat d'une grande parcelle de terrain dans un village préexistant qui contenait de nombreuses installations et ateliers communautaires constituant un excellent point de départ pour sa nouvelle communauté. En effet, de nombreuses maisons proches d'installations industrielles (ateliers mécaniques, moulins, usine textile et distilleries) étaient présentes sur le site. Le développement social s'enclenche alors en reprenant les principes développés en Ecosse, soit les notions de loisir, de travail et de repos qui doivent être traitées avec la même intensité. Owen met un point d'honneur à entourer les habitants du village d'installations culturelles. Ce nouveau modèle éducatif attire un grand nombre de nouveaux citoyens. Dans le même temps, des scientifiques, des intellectuels et des politiciens viennent visiter ce village pour s'en inspirer. Parallèlement, le droit des femmes et des enfants est amélioré, les convictions sociales de l'entrepreneur restent prioritaires.

Malheureusement, la communauté ne dure pas et trois ans après le rachat du terrain, le village perd peu à peu sa force sociale et communautaire. Deux paramètres rentrent en ligne de compte dans le déclin de cette utopie. Tout d'abord, les absences répétées de Robert d'Owen ainsi que ses prises de paroles font oublier l'importance de la démarche. Ensuite, le manque de travailleurs compétents permettant de développer la ville et de diriger les entreprises crée une instabilité économique et oblige d'autres intervenants ne validant pas forcément l'idéal social à s'installer à New Harmony.<sup>4</sup>

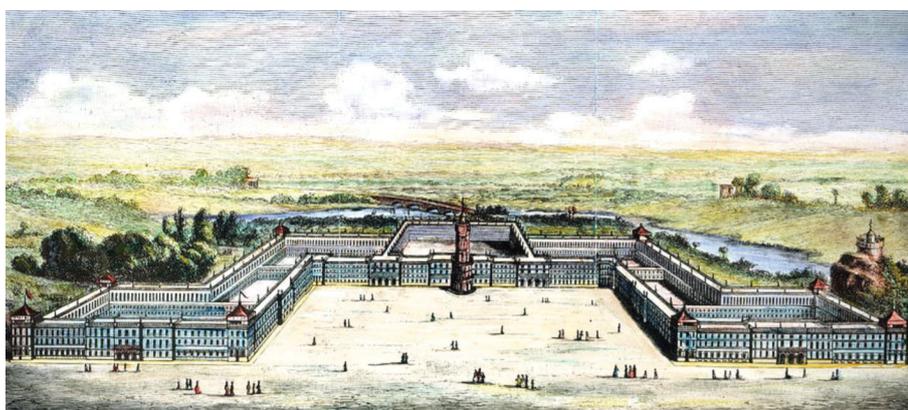
Malgré une forme d'intrusion du patronat dans la vie des ouvriers et un paternalisme important marquant un paradoxe avec la volonté de création d'une communauté libre, le philanthrope écossais laisse derrière lui une pensée sociale novatrice qui marquera les siècles à venir. Sa philosophie désirait faire disparaître les structures étatiques pour laisser place à une fédération mondiale de communautés prônant une équité du travail, des loisirs et du repos, réelle utopie coopérative.

<sup>4</sup> Susanne SCHMID, « A History of Collective Living : Models of Shared Living », 2019

Image 1 Vue de New Lanark depuis Caithness Row

## CHARLES FOURIER, LE PHALANSTÈRE

Les théories socialistes utopistes sont également représentées en France avec le théoricien Charles Fourier et s'incarnent dans son Phalanstère, nom inspiré des phalanges militaires. D'après le penseur, l'idéal social peut exister dans une communauté à la fois fondée sur l'économie et l'amour. Pour ce faire, il prône une société qui se forme autour d'un noyau rassemblant plusieurs familles. Il promeut le sens de la communauté des résidents et réduit le rôle privé de la famille. D'après lui, on ne peut penser simplement à l'échelle d'une famille car c'est bien l'union des personnes qui fait l'essence de la société. Dès lors, le philosophe théorise son Phalanstère qui ne sera malheureusement jamais construit, faute de moyens. Seuls des plans et des dessins témoignent de sa réflexion.



Les théories socialistes utopistes sont également représentées en France avec le théoricien Charles Fourier et s'incarnent dans son Phalanstère, nom inspiré des phalanges militaires. D'après le penseur, l'idéal social peut exister dans une communauté à la fois fondée sur l'économie et l'amour. Pour ce faire, il prône une société qui se forme autour d'un noyau rassemblant plusieurs familles. Il promeut le sens de la communauté des résidents et réduit le rôle privé de la famille. D'après lui, on ne peut penser simplement à l'échelle d'une famille car c'est bien l'union des personnes qui fait l'essence de la société. Dès lors, le philosophe théorise son Phalanstère qui ne sera malheureusement jamais construit, faute de moyens. Seuls des plans et des dessins témoignent de sa réflexion.

La diversité est le maître mot du projet, en envisageant la dissolution de la famille, il crée une population hétérogène. La transposition architecturale de ses idées se fait dans une unité d'habitation de plus d'un kilomètre de long. Encore une fois, le projet se trouve à la campagne, il est en relation avec l'industrie mais en opposition avec la métropole. Les formes bâties sont celles utilisées par les grandes monarchies, l'objectif étant d'inverser la tendance en créant un palais du peuple qui s'oppose à celui du roi. Cette grande maison communautaire conçue pour 1620 personnes s'articule en trois corps qui s'organisent autour de divers cours. Des installations culturelles, sociales et sportives entourent le bâtiment de logement et c'est ainsi tout un quartier qui se voit repensé. Plusieurs programmes spécialisés accentuent le sentiment d'apparte-

nance à la communauté : un théâtre et une église bordent le bâtiment; les cours intérieures et extérieures sont nombreuses et permettent le déroulement de manifestations et d'activités sportives ; de l'autre côté de la grande place des parades, on trouve plusieurs ateliers en accès libre ; les jardins d'été et d'hiver amènent quant à eux la nature au sein de l'ensemble construit. Conjointement, différents programmes de grande dimension tels que la tour horloge centrale, l'opéra ou les cuisines, font vivre le Phalanstère. L'ensemble des espaces du bâtiment sont projetés au profit d'une vie collective et plusieurs locaux permettent d'appuyer cette idée. En effet, le Phalanstère ne comprend pas de groupement de chambres individuelles pour les familles mais offre une variété de typologies plus ouvertes. Le rez-de-chaussée accueille les personnes âgées et leur permet une vie de plain-pied, les mezzanines qui sont plus petites favorisent le jeu et sont réservées aux enfants. Enfin, les étages sont attribués aux personnes actives. L'organisation du bâtiment facilite les rencontres, les accès collectifs créent des rues-galeries permettant une proximité spatiale entre les programmes et deviennent des espaces de communication. Les arcades extérieures permettent quant à elles une circulation par tous les temps.<sup>5</sup>

Proposant une alternative à l'ordre social d'antan, le Phalanstère de Fourier propose une organisation spatiale et sociale révolutionnaire, il a largement inspiré les formes d'habitat participatif contemporain et montre une nouvelle manière de vivre liant le capitalisme des industries et la nécessité biologique du vivre ensemble.

## JEAN-BAPTISTE ANDRÉ GODIN, LE FAMILISTÈRE

De 1859 à 1884, l'industriel Jean-Baptiste André Godin réalise son propre modèle de logements collectifs pour les travailleurs de son entreprise de construction d'appareils de chauffage. Inspiré du modèle de Fourier, le Familistère de Guise propose une alternative à la société industrielle de l'époque. L'objectif est de réduire l'écart entre les classes sociales, de redistribuer les richesses en donnant aux ouvriers le luxe de la bourgeoisie. Néanmoins, le projet se distancie considérablement de la volonté du Phalanstère de supprimer la famille. L'importance familiale est exprimée dans le nom même du bâtiment qui pourrait se traduire en " Palais des Familles ". Ainsi, le but de Godin est de soutenir le noyau familial en l'intégrant dans une communauté installée dans un espace faisant la promotion de la vie partagée. Le Familistère de Guise, placé à proximité de la fonderie de Godin, accueille près de 2000 employés de l'entreprise et promeut une nouvelle solution de logements communautaires qui encourage la coopération entre ses résidents.

Le complexe d'habitations se matérialise en trois blocs reliés aux angles et s'inspire largement du Phalanstère tout en rappelant la typologie des caravansérails nord-africains. Les cours intérieures couvertes marquent l'une des caractéristiques principales du bâtiment, c'est un élément spatial fort, mettant le sentiment communautaire au centre des préoccupations. Couvertes d'une surface de verre laissant entrer le Soleil, elles offrent un espace de jeu ou de réunion idéal tout en permettant à la communauté d'organiser diverses manifestations. Des coursives en-

turent ces espaces et organisent la circulation, elles s'inspirent des circulations fouriéristes qui permettaient une connexion permanente avec les espaces communs. Au-delà de leur rôle d'accès aux appartements, elles servent de loges lors d'événements organisés dans la cour. Autour du bâtiment, plusieurs programmes sont présents et font du Familistère de Guise un village presque indépendant. Pharmacie, cabinets médicaux, jardin d'enfants, blanchisserie, école, piscine, théâtre, casino, auberge et divers magasins entourent le bâtiment. Si on s'intéresse plus particulièrement au bâtiment, on observe un haut degré de confort dans les installations techniques (chauffage central, distribution de l'eau, douches et toilettes, éclairage au gaz). On trouve aussi une salle d'éducation et d'instruction générale qui servait à la fabrique mais aussi à l'organisation de la communauté. Contrairement au Phalanstère, le bâtiment de Godin offre un appartement à chaque famille. Souvent simple, il contient en général trois pièces et n'a pas de cuisine ni de salle de bain. Chaque étage se compose de plusieurs appartements et propose de grandes cuisines communes avec des employés et des salles d'eau partagées entre tous les habitants. L'objectif de ce système est de centraliser les tâches ménagères afin de permettre aux femmes de travailler à l'usine. On comprend alors que les avantages offerts aux employés ne sont pas gratuits et qu'au-delà de la notion sociale, ils bénéficient grandement à l'employeurs.<sup>6</sup>

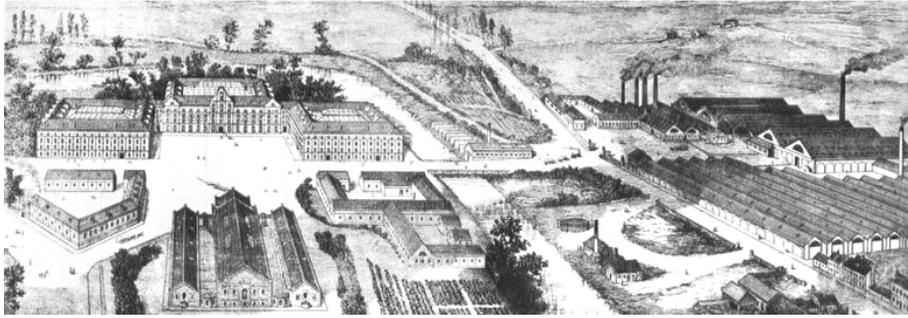


6 Ibid.

7 Sophie BENSADOUN, « Le Familistère de Guise, une utopie réalisée », Urbanisme Habitat Société, 2013, 7 min

Image 3 Cour intérieure du Familistère de Guise

En 1880, Jean-Baptiste André Godin cède le Familistère et la fonderie à ses ouvriers. Avec le temps, la philosophie de Godin s'estompe et les concepts sociaux fondateurs tendent à être supprimés. Malgré tout, le Familistère reste un environnement confortable pour les habitants, il reste un espace particulier répondant aux plaisirs de la vie, via le prisme communautaire. Aujourd'hui, le bâtiment est encore habité mais sert principalement de musée.<sup>7</sup>



## LES CONSTRUCTIVISTES, CONDENSATEURS SOCIAUX

Prenant pour manifeste les idées du livre " Vers une Architecture " de Le Corbusier et sa réponse russe " Style et époque " de Moïsseï Ginzbourg, les constructivistes associent dans leur travail les idées socialistes aux avancées de la technologie et de l'ingénierie. Le groupe OSA<sup>8</sup> réunit la majorité des architectes du courant constructiviste et est le principal acteur du développement d'une architecture à la fois sociale et moderne. Ancrée dans un contexte communiste où la figure du travailleur est roi, l'industrie est une préoccupation importante pour les architectes et devient leur plus grande opportunité de construire pour le pays. Ainsi, les idées des modernes mêlées aux idées sociales et à la notion de travail deviennent le sujet de prédilection des constructivistes comme le montre le discours de El Lissitzky, figure emblématique du mouvement :

*"L'usine est devenue un véritable lieu de formation de l'homme social nouveau (...) ainsi l'usine est-elle en train de devenir (...) un foyer de socialisation"*<sup>9</sup>

En plein âge d'or du mouvement moderne à la fin des années 1920, les constructivistes martèlent la société de réflexions et de constructions sur les logements collectifs. C'est à ce moment que la notion de "Condensateur Social" apparaît. L'idée centrale de ce nouveau concept est d'influencer les comportements sociaux via le prisme de l'architecture et de l'espace public en faveur d'une société équitable mettant fin aux différentes classes sociales.<sup>10</sup> Toute la subtilité se trouve dans le fait d'influencer et non de contraindre. Très critiques face aux développements sociaux d'Owen, Fourier ou Godin, les constructivistes pensent que l'engagement social doit venir de l'utilisateur et que le seul entrepreneur, aussi innovant soit-il, ne doit pas se substituer à la pensée populaire.

Le Narkomfin, bâtiment achevé en 1932 par Moïsseï Ginzbourg, incarne ce principe de condensateur social par excellence. Cette fascinante expérience d'habitat collectif, basée sur la théorie fouriériste et inspirée du travail de Le Corbusier, est destiné aux employés du Commissariat des Finances Soviétique d'où elle tire son nom. Bien que l'ensemble du projet n'ait pas été construit, on trouve une variété de logements formidables. L'ensemble des appartements s'articulent différemment, les quatre étages comportent deux coursives distribuant plusieurs unités pour la majorité en duplex. La conception du bâtiment est en partie dictée par les " Cinq points " du Corbusier, le bâtiment surélevé grâce à

8 Claire THOUVENOT, «Architecture constructiviste, quotidien et culture révolutionnaire», Revue Période, 2016

9 Anatole KOPP, «Architecture et vie sociale. Actualité des années 20», Raison présente 10, p.75-82, 1969

10 Claire THOUVENOT, «Architecture constructiviste, quotidien et culture révolutionnaire», Revue Période, 2016

Image 4 Vue de la proximité entre le Familistère, les services proposés et l'usine

des pilotis laissant le rez-de-chaussée libre et une toiture terrasse permet l'aménagement de programmes semi-extérieurs. Les typologies des appartements sont très diverses et permettent une variété d'utilisateurs allant du célibataire à la grande famille. On trouve des chambres individuelles d'une superficie variable, de petits appartements d'une à deux pièces possédant kitchenette et toilettes ainsi que de grands appartements conventionnels destinés aux familles. Ce mélange hétérogène garde néanmoins la même ligne de conduite dans l'aménagement des espaces intérieurs. Les services sont réduits au minimum afin d'encourager les habitants à utiliser les espaces communs du bâtiment. En effet, la richesse des espaces communautaires a pour objectif de favoriser la création d'une sphère communautaire. Plusieurs installations partagées sont présentes. On trouve d'amples espaces de réunion, des cuisines collectives à chaque étage, une laverie au rez-de-chaussée ainsi qu'une garderie, une salle de sport et une terrasse sur la toiture.<sup>11</sup>



11 Susanne SCHMID, «A History of Collective Living : Models of Shared Living», 2019

12 Irene BIANCHI, Federica PARDINI, «Social Condensers», Enoncé théorique de Master, Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne, 2017

13 Ibid.

14 Ferro MARC, S. Frederick STARR, «Melnikov, Solo architect in a mass society», Annales. Economies, sociétés, civilisations n°4, p.902-903, 1979

Image 5 Narkomfin restauré

*“Il est absolument nécessaire d’incorporer des caractéristiques qui stimuleraient la transition vers un mode de vie socialement supérieur, stimuler mais pas dicter”<sup>12</sup>*

Ginzbourg actionne ainsi les idées constructivistes, l’objectif est de faire de chacun des locataires, un membre responsable de la société. Le Narkomfin devient alors un bâtiment à mi-chemin entre la maison familiale et l’immeuble collectif. Le bâtiment emblématique devient alors le meilleur argument pour convaincre la population à rejoindre l’idéal constructiviste en changeant ses habitudes sociales.<sup>13</sup>

Parallèlement, Constantin Melnikov crée une autre sorte de condenseur social en construisant plusieurs maisons du peuple, clubs ouvriers, bars et garages collectifs. Son célèbre Club Roussakov est construit en 1928 et présage la volonté de l’URSS de faire de ces bâtiments populaires des programmes publics. L’objectif est de contrôler les ouvriers, même une fois sortis du travail. Néanmoins, le programme est de l’ordre culturel et Melnikov l’aborde à la manière des constructivistes.<sup>14</sup>



*“Le club n’est pas un temple austère dédié à une quelconque divinité. Nous devons réaliser une atmosphère telle que nous n’aurions besoin de traîner de force aucun travailleur à l’intérieur. Nous voulons qu’il y vienne de lui-même, que, après son foyer et après le bistro, [...] le club, si on y arrive, montrerait ce à quoi ressemble la nouvelle vie privée.”<sup>15</sup>*

## ADRIANO OLIVETTI, LA CITTA D’IVREA

Référence internationale dans la fabrication de machines à écrire tout au long du XX<sup>ème</sup> siècle, la société Olivetti basée à Ivree en Italie est un exemple moderne d’industrie mêlant développement entrepreneurial et conscience sociale. Bénéficiant de la forte croissance économique d’après-guerre, Adriano Olivetti, successeur de son père Camillo dès les années 30, instaure une vision nouvelle au sein de l’entreprise. Au-delà de sa forte implication politique et de ses efforts pour faire progresser la technologie industrielle, son regard singulier tourné vers l’amélioration du bien-être matériel et spirituel des travailleurs est sa particularité principale. En effet, bien qu’ancré dans des stratégies capitalistes similaires au fordisme, son projet industriel est guidé par des notions sociales, politiques, éthiques, esthétiques et même théologiques.

Ayant effectué plusieurs stages dans l’entreprise familiale lors de son adolescence, Olivetti voit œuvrer les ouvriers et comprend la pénibilité du travail, dès lors, s’inspirant des projets du socialisme utopique du XIX<sup>ème</sup> siècle, le nouvel entrepreneur souhaite agir sur les conditions de vie des travailleurs. C’est ainsi qu’il décide de moderniser son entreprise en installant de nouvelles machines permettant d’assister le travail des employés. Son objectif est bien d’aider le travailleur à sa tâche et non de le remplacer. Des formations proposées aux salariés permettent d’apprendre à utiliser ces machines. Conséquemment, Olivetti fait construire plusieurs bâtiments permettant d’accueillir ces

<sup>15</sup> Anatole KOPP, «Architecture et vie sociale. Actualité des années 20» Raison présente 10, p.75-82, 1969

cours. Le processus social ne s'arrête pas là, le chef d'entreprise souhaite donner plus de substance à la vie des ouvriers et développe toute une série de services pour ces derniers. Il veut prendre garde de l'ouvrier à l'usine mais se préoccupe aussi de lui une fois le travail terminé. Ainsi, le site industriel accueille une variété de programmes participant à l'éveil culturel de ses utilisateurs tels que des salles de cours, des salles de conférences, des salles de réunions et une bibliothèque. Dépassant le paternalisme des visionnaires utopiques du XIX<sup>ème</sup> siècle, Olivetti ne cherche pas uniquement à répondre aux besoins essentiels de ses ouvriers mais participe plutôt à leur émancipation intellectuelle.

L'usine d'Ivrée montre une nouvelle façon de penser l'architecture industrielle et met le bien être de l'ouvrier au centre du projet. L'idée est de connecter le travailleur avec l'extérieur afin que son temps de travail ne soit pas une parenthèse dans sa vie, mais plutôt un moment agréable stimulant la créativité. Cette notion se matérialise architecturalement avec de grands vitrages remplaçant les traditionnels murs borgnes. La lumière naturelle doit pouvoir entrer et la transparence des vitres permettre une vue sur le paysage, une connexion avec la nature et la vie extérieure.<sup>16</sup>

*“Cette usine se dresse face au golfe le plus singulier au monde et son architecte a voulu œuvrer dans le respect du lieu afin que sa beauté soit un réconfort au travail quotidien. Nous avons aussi voulu que la nature en accompagne la vie. La nature risquait d'en être exclue si l'édifice eût été plus grand, si les murs eussent été murailles closes ; l'air conditionné, la lumière artificielle auraient pu tenter de transformer, jour après jour, en un être différent celui qui y était, pourtant, entré plein d'espoir. L'usine fut donc conçue à la mesure de l'homme afin qu'il trouve sur le poste de travail qui lui est attribué un instrument de délivrance et non un engin de souffrance. Pour cela, nous avons voulu des fenêtres s'ouvrant dès le sol et des cours ouvertes, et des arbres dans le jardin, afin d'écartier définitivement l'idée de contrainte et de fermeture hostile.”<sup>17</sup>*

Pensant que “ l'homme est une ressource précieuse ”, Olivetti cherche à valoriser les spécificités des employés en les impliquant dans un travail collectif où chacun peut apporter sa pierre à l'édifice. L'objectif étant de valoriser la collaboration plutôt que d'encourager les rivalités entre collègues et l'individualisme qui en découle. Le dessein de l'entrepreneur est de créer une communauté d'ouvriers se détachant du pouvoir de l'argent et de la société individualiste qui s'impose au XX<sup>ème</sup> siècle pour s'unir dans le but d'éliminer la misère, l'ignorance et l'intolérance au profit du vivre ensemble et de la culture. A l'instar de l'agora, du forum, de la place ou du centre commercial, Olivetti cherche à créer à Ivree un nouvel espace qui réunit sa communauté via le prisme de l'industrie. L'idée est de stimuler le développement personnel via une socialisation issue du monde capitaliste où l'intelligence collective profite à la créativité. L'architecture et l'urbanisme deviennent alors les outils permettant d'arriver à son objectif social. Au-delà de la réflexion presque humaniste apportée à chaque bâtiment, un développement continu au fil des années va permettre à Ivree d'accueillir bon nombre

16 Michel GUENEAU, Antoine MISSEMER, « Adriano Olivetti, un entrepreneur hors du commun », L'Économie politique, vol. 68, no. 4, p.102-112, 2015

17 Ibid.

de programmes bénéficiant aux employés : logements pour ouvriers, bâtiments pour services sociaux, écoles, cantine d'entreprise, centre d'étude et de recherche, centre récréatif. Les implications spatiales de son architecture deviennent alors évidentes et découlent sur la création d'un lieu symbole d'une unité communautaire et culturelle.<sup>18</sup>

A la fin des années 40, Olivette lance la revue " Centro Sociale " et met ses idées en application proposant à sa communauté une nouvelle manière d'échanger. Ce " lieu " de rencontre et de confrontation promouvant l'interdisciplinarité, permet un échange d'idées concernant le développement communautaire. Souhaitant faire du développement communautaire un thème essentiel de sa ligne éditoriale, le magazine permet de réunir plusieurs spécialistes sous le même étendard et sous la même réflexion. Plusieurs rencontres et séminaires sont alors organisés accueillant sociologues et experts en développement communautaire de nombreux pays différents. Les théories avancent et font alors d'Ivrée un véritable laboratoire de recherches communautaires. Adriano Olivetti s'efforce toujours de faire converger des mondes apparemment opposés. Sa mort en 1960 laisse derrière lui une ville nouvelle où le paradigme a changé : la recherche d'un monde meilleur et d'un mode de vie collectif plus libre, plus solidaire et plus humain, sont désormais les maîtres mots.<sup>19</sup>



1. Bâtiment en briques rouges et ateliers de l'ICO- Luigi Figini et Gino Pollini (1933- 1958)
2. Centre des services sociaux- Luigi Figini et Gino Pollini (1954-1959)
3. Ecole maternelle- Luigi Figini et Gino Pollini (1939- 1941)
4. Logements sociaux de Borgo Olivetti- Luigi Figini et Gino Pollini (1939- 1941)
5. Centrale de chauffage- Eduardo Vittoria (1955- 1959)
6. Ancienne menuiserie Olivetti- Ottavio Cascio (1955)
7. Centre d'études et de recherches Olivetti- Eduardo Vittoria (1951- 1955)
8. Cantine d'entreprise et centre récréatif- Ignazio Gardella et Roberto Guiducci (1953- 1961)
9. Ancien bâtiment Sertec- Ezio Sgrelli (1968- 2007)
10. Bureau consultatif sur le logement des employés- Emilio Aventino Tarpino (1949- 1968)
11. Maisons pour cadres- Marcello Nizzoli et Gian Mario Olivieri (1948- 1952)
12. Unité résidentielle ouest Talponia- Renzo Gabetti et Aimaro Oreglia d'Isola (1968- 1971)
13. Maison Capellaro- Marcello Nizzoli et Gian Mario Olivieri (1953- 1955)
14. Maisons pour familles nombreuses- Luigi Figini et Gino Pollini (1940)
15. Maisons à quatre logements- Marcello Nizzoli et Gian Mario Olivieri (1950)
16. Maison avec 18 appartements- Marcello Nizzoli et Gian Mario Olivieri (1956)
17. Bureaux Olivetti- Annibale Focchi, Marcello Nizzoli et Antonio Bernasconi (1959- 1964)
18. Nouveau bâtiment des bureaux Olivetti - Gino Valle (1985- 1988)

18 Ilaria BUSSINI, Nicolas MARTINO, «Olivetti. Disegno della vita e comunità dell'intelligenza», Engramma, 2019

19 Michela MAGUOLO, « La comunità e il suo centro. Una rivista, un tema, un dibattito », Engramma, 2019

Image 7 Orthophoto d'Ivrée et du complexe Olivetti, inspiré de IVREA Industrial city of the 20th century, La Mappa

## 2 / HISTOIRE SOCIALE DE LA BRASSERIE DU CARDINAL

*“ L’amertume est encore dans le cœur de ceux qui se sont sentis trahis par la disparition de la brasserie Cardinal. C’est beaucoup plus qu’une brasserie qui a disparu. C’est un pan de l’histoire sociale et industrielle de la ville de Fribourg. Les ouvriers qui ont consacré leur vie à l’entreprise, s’y sont identifiés. Ils ne sont pas les seuls ! Les Fribourgeois qui, jour après jour, voyaient la grande cheminée de l’usine ou sentaient les odeurs de houblon en passant dans le quartier, se sont sentis lâchés. La brasserie Cardinal fait partie de l’histoire de la ville comme la brasserie Bearegard d’ailleurs. Certains ont compris très vite la mort lente des brasseries régionales. Ça ne les a pas préservés de la tristesse et de l’émotion liée à ces disparitions. ”<sup>20</sup>*

La Brasserie du Cardinal a été sélectionnée comme étude de cas car elle s’inscrit dans une problématique actuelle de réorganisation urbaine. Sa fermeture étant récente, elle laisse de grandes questions sur l’avenir de son site et sur sa requalification au centre de la ville de Fribourg. Une page s’est tournée et cet espace aux potentiels énormes est à redéfinir. Sa longue histoire débute en 1788 et a été marquée par de nombreuses évolutions au fil des années. Ce long développement permet au cours de cette étude de cas de voir comment une industrie s’est adaptée aux changements de la société. De plus, sa fin, qui a révolté toute une région, explique l’attachement qu’une ville avait pour sa brasserie et démontre l’importance de l’histoire du site dans les transformations futures.

Ainsi, ce chapitre retrace l’histoire de la Brasserie du Cardinal via le prisme des évolutions sociétales. L’histoire ne se veut pas complète mais ambitionne de mettre en avant les transformations marquantes de l’entreprise faites en réponses aux évolutions sociales, économiques, politiques et technologiques. Le but est de montrer comment l’entreprise s’est adaptée et a répondu aux révolutions du XXème siècle : l’industrialisation, la mondialisation, l’ultra-libéralisme. L’ensemble de ce chapitre se fera en sept points et sera appuyé de documents tirés des archives du musée Cardinal.

## UNE ENTREPRISE FAMILIALE DANS UN FRIBOURG ENCORE RURAL

L'histoire de la brasserie du Cardinal débute en basse ville de Fribourg, centre-ville de l'époque. À cette période, l'agriculture et l'artisanat constituent l'essentiel de l'économie du canton, les établissements industriels sont encore très rares et représentent une part de l'économie quasi nulle. Au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle, seulement trois sociétés sont présentes sur l'ensemble du territoire cantonal, la papeterie de Marly, la verrerie de Semsales et une fabrique d'horlogerie à Morat.<sup>21</sup> L'économie brassicole est encore très anecdotique, quelques petits brasseurs existent mais la bière, déjà largement consommée par la population fribourgeoise, est principalement importée du Canton de Bern. En effet, les brasseurs n'ont pas de concessions officielles délivrées par l'Etat, le secteur de l'alimentation n'étant pas une préoccupation, ces activités sont simplement tolérées. Les dirigeants, sous l'égide de l'Eglise, utilisent l'argument de santé publique pour justifier l'ensemble des mesures restrictives dans le monde de la bière, au-delà de la prévention face à l'alcoolisme, c'est la notion de sécurité alimentaire qui est invoquée, on ne veut pas gaspiller les céréales pour la production d'une boisson estimée non-essentielle. Derrière ces discours, c'est bien l'économie qui dicte les règles. Un ensemble de mesures vont donc être édictées pour permettre de taxer la bière, les brasseurs et les vendeurs.

C'est dans ce contexte que François Piller, parallèlement à son activité d'aubergiste, crée une petite brasserie pour servir de la bière à ses clients, il demanda une concession à la ville qui est acceptée et devient ainsi l'un des deux seuls détenteurs d'une concession dans le canton. Quelques années plus tard, après plusieurs reprises et plusieurs évolutions, cette brasserie deviendra la brasserie fribourgeoise la plus importante, la Brasserie du Cardinal.<sup>22</sup> Avant d'en arriver là, fort de son succès, la famille Piller décide de déplacer la brasserie à la rue de la Neuveville afin d'agrandir l'entreprise, malheureusement, le succès décline et l'entreprise est mise en vente. C'est ainsi que Paul-Alcide Blancpain et son beau-frère rachètent la brasserie pour créer la « Maison Blancpain : Brasserie et distillerie ».

20 Pro Fribourg, « Je suis à Cardinal... », Pro Fribourg, 2012

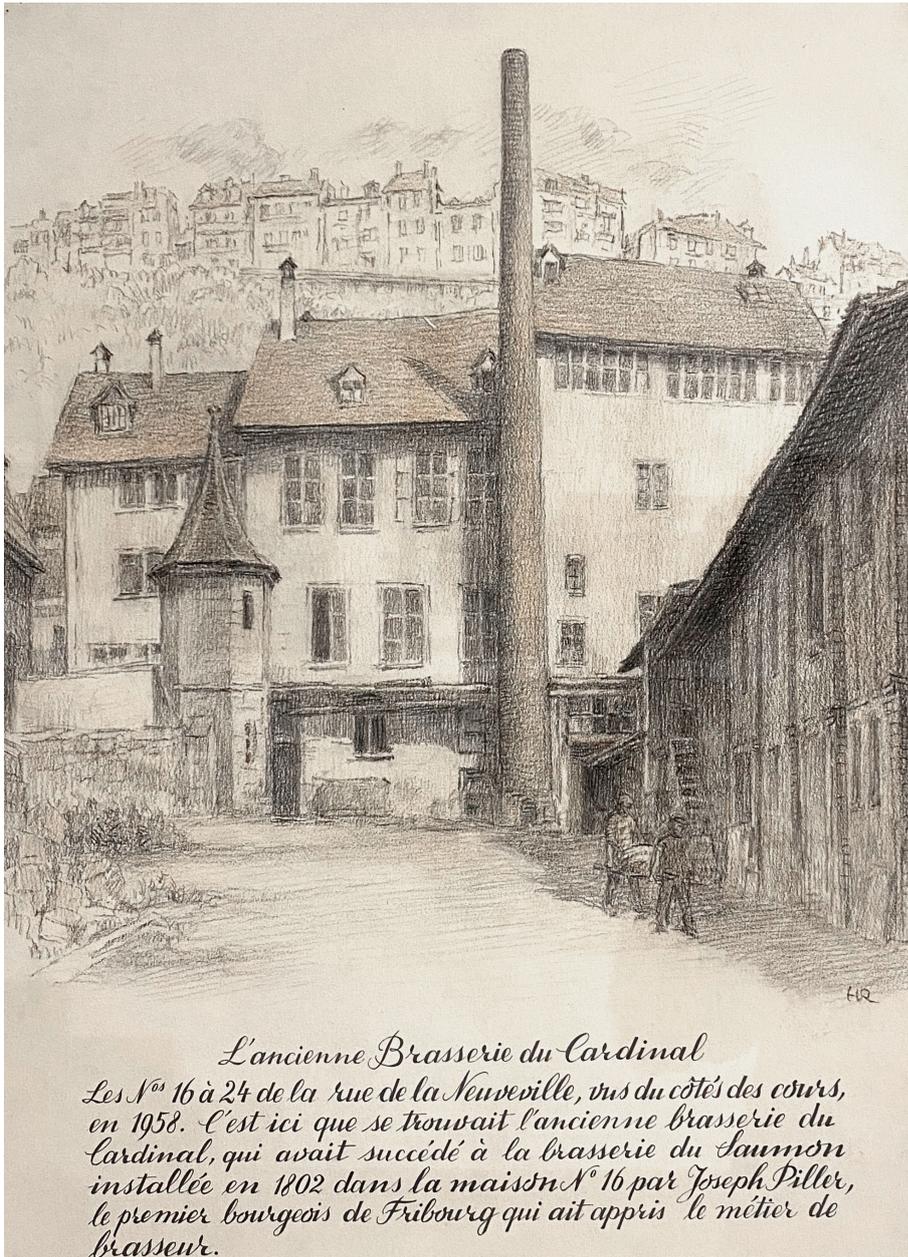
21 Marc-A. BARBLAN, « Il était une fois l'industrie, Zurich – Suisse Romande, Paysages retravaillés », 1984

22 Roland RUFFIEUX, Jean-Claude GALLEY, Maurice LEVRAT, Henri RUELLE, Jean-Baptiste WÜRSDORFER, «Ducenti pro amicitia anni, Cardinal, 1788-1988», 1988

23 Marc-A. BARBLAN, « Il était une fois l'industrie, Zurich – Suisse Romande, Paysages retravaillés », 1984

La deuxième partie du XIX<sup>ème</sup> siècle marque enfin à Fribourg un début d'industrialisation. L'énergie est repensée et la production électrique par turbinage remplace l'utilisation du gaz et du charbon. C'est l'Etat qui est à la manœuvre, cette mesure augmente considérablement le nombre d'usines dans le canton. En 1862, la ligne de chemin de fer Lausanne-Fribourg-Berne est ouverte. Cette liaison ferroviaire transforme l'économie fribourgeoise et a pour effet de complètement métamorphoser l'urbanisme de la ville. En effet, la gare est éloignée du centre-ville, proche des quartiers hauts de la ville et des axes à développer, elle marque le nouveau centre économique de la ville. Plus tard, c'est là que le boulevard de Pérolles sera construit et que l'ensemble de l'industrie viendra s'implanter.<sup>23</sup>

L'industrie en Suisse est en pleine croissance et la brasserie de la famille Blancpain n'est pas en reste. La bière devient un produit de consommation courant et les restrictions préalablement établies s'effacent. La production débute en 1877 et un ensemble de nouveaux produits



sont élaborés par Paul Hauert, associé de Blancpain et brasseur de métier, qui fera de la bière brune le produit phare de la brasserie. Dans les années 1880, à la suite du décès de son associé, Paul-Alcide se retrouve seul pour gérer une entreprise prospère dont il ne connaît pas les rouages. Issu d'une famille importante dans le milieu de l'horlogerie, ses connaissances en gestion d'entreprise, marketing et innovation seront ses armes pour développer l'entreprise. La profession étant en pleine remise en question à cause de l'ensemble de nouvelle technologie (invention du froid artificiel par exemple), le chef d'entreprise s'ouvre à de nouveaux horizons, la brasserie s'associe à des auberges et acquiert l'exclusivité de la vente. De plus, l'acquisition de plusieurs bâtiments autour de la brasserie permet l'achat de nouvelles machines et donc une production plus importante de bière.<sup>24</sup>

En 1890, Fribourg est en effervescence : l'évêque de Fribourg et Lausanne Gaspard Mermillod est élevé au rang de Cardinal. Cet événement est un moment si important qu'on demande à la brasserie Blancpain de

24 Roland RUFFIEUX, Jean-Claude GALLEY, Maurice LEVRAT, Henri RUELLE, Jean-Baptiste WÜRSDORFER, «Ducenti pro amicitia anni, Cardinal, 1788-1988», 1988

Image 8 Brasserie de la Neuveville

faire une bière de fête. C'est ainsi que naît la bière du Cardinal, bière qui verra un succès si retentissant qu'elle fera changer la raison sociale et l'entreprise en « Paul Blancpain, Brasserie du Cardinal ». Ce grand coup marketing n'était pas anodin, la famille Blancpain de confession protestante voit ici une opportunité de se faire apprécier par le Fribourg catholique dirigeant, et ainsi de redorer son image de marque. Ce moment marque une grande croissance de la brasserie et fait de la brasserie l'une des entreprises industrielles les plus importantes du canton.

## MODERNISATION DANS UN NOUVEAU CENTRE-VILLE CRÉÉ DE TOUTE PIÈCE

*“ Quand l'humanité change de siècle, elle croit volontiers voir se lever l'aube de temps nouveaux. ”*<sup>25</sup>

En 1899, Paul-Alcide Blancpain meurt, la direction de l'entreprise est alors assumée par ses enfants Achille, Paul et Georges Blancpain. Ces derniers changent la raison sociale de l'entreprise en « Brasserie du Cardinal, Les Fils de P. Blancpain ». Cette modification est le premier changement d'une période qui va complètement bouleverser l'entreprise. En effet, bien que la réflexion ait été initiée avec Paul-Alcide, les enfants entament un déménagement total de la brasserie en direction du plateau de Pérolles.

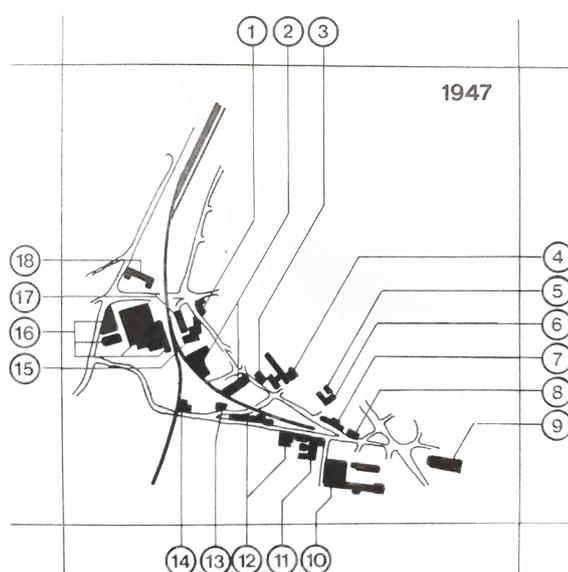


Une vingtaine d'années avant ce déménagement, Fribourg vend une partie de ses forêts, afin de renflouer ses caisses. Guillaume Ritter, ingénieur, rachète le terrain pour y fonder la Société générale des Eaux et Forêts. Afin de faire fructifier son rachat, l'entrepreneur propose de ramener de l'électricité sur le plateau de Pérolles grâce au système de câbles téledynamiques qui transportent la force motrice. Cette invention accentue le développement du plateau de Pérolles. Cette zone va pouvoir facilement bénéficier d'énergie et c'est ainsi qu'un ensemble d'usines déferle sur le site. Le nombre croissant d'entreprises, les allées

25 Ibid.

Image 9 Vue de la Brasserie du Cardinal après son installation sur Pérolles

et venues de la population, obligent la ville à s'urbaniser en créant le boulevard de Pérolles, axe encore principal aujourd'hui, qui relie directement le quartier à la gare. Pour ce faire, un ensemble de ravins est comblé et c'est en 1900 que le boulevard est achevé.<sup>26</sup> Un véritable quartier industriel se constitue à proximité des chemins de fers. Accompagnant ce développement industriel, le réseau routier s'étoffe. En 1922, le pont de Pérolles voit le jour dans le prolongement du boulevard, Marly peut alors être relié et le quartier perd son statut d'impasse pour devenir un réel lieu de passage reliant deux points d'intérêts. Quelques années plus tard, la route de la Fonderie permet de relier le boulevard de Pérolles à la route cantonale qui mène à Bulle. Ces adjonctions majeures dans le tissu du quartier de Pérolles, fait de cette zone un espace typiquement urbain, très dense, radicalement moderne pour le canton de Fribourg.



26 HEIA-FR, « L'aventure Guillaume Ritter », 2021

27 Inventaire suisse des installations à câbles, « Neuveville - St-Pierre (Fribourg), Fribourg, Funiculaire »

Image 10 Situation du plateau de Pérolles en 1947.

1. L'Industrielle SA, fabrique de cartonnage  
 2. L'arsenal cantonal  
 3. Les Etablissements Sarina SA  
 4. Stephan et Cie, Construction métallique  
 5. Fabrique de cartonnage Cafag SA  
 6. Fabrique d'articles en papier Papro SA  
 7. Frewitt SA, fabrique de machines  
 8. Fabrique de pâtes alimentaires G. Besson et Cie.  
 9. Dépôt TF (ancienne scierie de la Société des Eaux et Forêts)  
 10. Université et Technicum cantonal (ancienne fabrique de wagons)  
 11. Fabrique de chocolat Villars SA  
 12. Condensateurs Fribourg SA  
 13. Fabrique d'emballages métalliques SA  
 14. Ancienne fonderie  
 15. Fonderie de Fribourg SA  
 16. Brasserie du Cardinal  
 17. Fabriques d'engrais chimiques de Fribourg SA  
 18. Les ateliers du chemin de fer

C'est dans ce contexte d'hyper-développement qu'une nouvelle brasserie naît au plus proche de la gare. L'entreprise de la famille Blancpain s'est déjà exportée à travers toute la Suisse romande, plusieurs dépôts sont présents dans les grandes villes et un rapprochement des voies de chemins de fers permet une meilleure distribution. De plus, les transports de marchandises entre la basse ville et la gare sont délicats et chronophages, le tout se fait encore avec des chevaux et au compte goutte : pour transporter l'équivalent d'un tiers de la capacité d'un wagon, il faut faire travailler six chevaux guidés par deux hommes durant quatre heures là où un seul homme peut remplir un wagon complet en quarante-cinq minutes, une fois l'usine à côté de la gare. Parallèlement à la construction de l'usine, le projet du funiculaire Neuveville-St-Pierre reliant basse et haute ville s'achève en 1899. Paul-Alcide Blancpain devient le co-fondateur de ce projet et peut montrer toute la force d'innovation de sa famille. En effet, un système de contrepoids activé par le déversement des eaux usées de la haute-ville vers la basse ville permet de faire fonctionner le funiculaire. La construction de cette infrastructure revêt une haute signification socioculturelle, car elle permet de relier l'ancienne ville aux nouveaux quartiers ouvriers. En plus d'un grand coup de communication rendant l'entreprise encore plus populaire à Fribourg, ce nouveau transport démontre la volonté des Blancpain de développer la Haute ville, nouveau fief de Cardinal.<sup>27</sup>



L'architecte Tappolet est engagé à plein temps et durant plusieurs années pour réaliser le projet des frères Blancpain. L'usine est construite sur la source des Pilettes qui assure le ravitaillement en eau de bonne qualité et fera le succès de la bière. En 1905, l'usine est fonctionnelle et le site de Pérolles accueille déjà un ensemble de bâtiments abritant différentes affectations : caves de garde, bouteilleries, bureaux, magasins, tonnelleres, halles des machines, glacières, chaudières, salle de brassages, silos, écuries, remises à wagons et loge du gardien. Bien que l'usine soit déjà l'une des plus grande de la ville et que la production annuelle de bière atteigne les 60'000 hl, le site n'a pas encore montré son plein potentiel. Un ensemble de surfaces inutilisées permettront une expansion de l'entreprise et plusieurs bâtiments seront agrandis et rénovés.

*" Par ce complexe industriel remarquable, l'image de la ville de Fribourg s'enrichissait de repères visuels auxquels plusieurs générations d'habitants seront sensibles tout au long du XXe siècle. Mais c'est bien sûr*

Image 11 Funiculaire  
Neuveville-St-Pierre

*aussi et surtout la vie économique et sociale de la capitale puis de tout le canton qui est dynamisée par l'extension de ce qui était encore, avant son rachat le 20 juin 1877, la petite brasserie Poletti. " 28*

Jusqu'en 1913, l'entreprise se porte bien et sa production croît d'année en année. Grâce à d'énormes investissements engagés par la famille Blancpain, plusieurs brasseries de Suisse romande sont rachetées et permettent une augmentation de la production. La Brasserie du Cardinal devient l'une des plus grandes brasseries de Suisse. Son emprise sur les différents cantons permet de stabiliser les prix de la bière mais aussi d'affaiblir la concurrence : l'objectif étant d'effrayer les petites brasseries.

Parallèlement au développement du commerce de la bière, l'entreprise voit à Fribourg une forte activité dans le bâtiment et développe ainsi ses activités en achetant divers terrains et en construisant des immeubles. Plusieurs cafés sont achetés afin de placer le capital de l'entreprise mais aussi dans le but d'obtenir l'exclusivité de la vente de bière Cardinal. Ces différentes mesures s'accompagnent d'un passage de l'entreprise en société anonyme et le changement de raison sociale en « Brasserie du Cardinal SA, Fribourg » met de côté le nom de famille Blancpain.<sup>29</sup>

## UNE ENTREPRISE INSTABLE PENDANT LES PÉRIODES DE GUERRES

L'année précédant le début de la première Guerre Mondiale marque le début d'un programme d'austérité. Anticipant une crise inévitable, le conseil d'administration décide de ne plus entreprendre de constructions, de liquider les établissements déficitaires et de limiter sa clientèle. L'approvisionnement en matière première devient difficile et entraîne une augmentation des prix. Cardinal, qui avait l'habitude de stocker des ressources pour les deux mois de production suivants, dispose maintenant de charbon, de malt et de houblon pour toute l'année en prévision d'une crise à venir encore plus dure. Ce phénomène provoque en 1917 un rationnement national mis en place par la Société Suisse des Brasseurs qui voit la guerre se prolonger et le prix des ressources flamber. L'objectif sera de faire survivre la production de l'ensemble des brasseries.

Dans ces moments difficiles, la brasserie fribourgeoise voit sa vente de bière en Suisse diminuer de 25%. Ce choc est difficile à surmonter pour l'entreprise mais une réponse est trouvée dans le développement de l'exportation. En effet, la France n'est plus en mesure de produire autant de boissons qu'à la normale et les brasseries des régions occupées sont à l'arrêt. Paris sera le lieu des plus grosses commandes mais l'entreprise fribourgeoise assurera aussi la livraison de bière pour le front français. Ce nouveau marché permettra d'éviter une diminution de la production et du nombre de ventes pendant la première Guerre Mondiale mais n'absorbera pas complètement le choc économique de cette période. Bien que ces années soient difficiles, une excellente ligne de conduite suivie par l'entreprise permet au conseil d'administration de verser 5% de dividende à la fin de chaque année de guerre. De plus, aucun salaire n'est revu à la baisse.

28 Michel CHARRIERE, « L'installation de Cardinal à la gare », « Je suis à Cardinal... », Pro Fribourg, 2012

29 Ibid.



1919 s'engage sous des conditions bien plus favorable et donne l'espoir d'une reprise similaire à celle de la Belle Epoque d'avant-guerre. L'importation de matière première diminue et peut se faire de pays moins éloignés, en outre, une excellente météo favorisa la production de bière et la chaleur de l'été augmente la consommation de la population. De surcroît, les machines de l'industrie brassicole ont largement évolué et engendrent une automatisation de certains processus du brassage. Les années 20 voient de ce fait la construction et l'agrandissement de plusieurs bâtiments sur le site industriel. Enfin, l'avènement des véhicules à moteurs bouleverse le fonctionnement de l'industrie, Cardinal n'y échappe pas.<sup>30</sup>

La période d'entre-deux guerres se sépare en deux phases opposées, tout d'abord on croit revenir à une période faste où l'économie repartirait de plus belle, puis à partir des années 30, la grande dépression marque l'économie du pays et dirige la population vers la Seconde Guerre Mondiale. En 1935, l'économie va au plus mal et les entreprises n'embauchent plus, 6% de la population est au chômage. Cette année est la première où Cardinal ne verse aucun dividende aux actionnaires, ses employés sont en surnombre aux vues de la très faible consommation de bière en Suisse. Dans les mêmes années, de fortes taxes sur la bière viennent alourdir les difficultés des brasseurs : entre 1911 et 1935, le nombre de brasseries en Suisse passent de 138 à 58, Cardinal devient une entreprise phare dans le secteur, l'entreprise fribourgeoise résiste.

30 Ibid.

**Image 12** Chevaux destinés au transport des marchandises posant devant l'entrée du bâtiment administratif

Parallèlement, les salaires stagnent alors que les coûts de la vie augmentent largement. À Cardinal, une réponse sera apportée aux revendications salariales des ouvriers. Au-delà d'une simple augmentation



des salaires qui avait été décidée dans les années 20, diverses mesures sont mises en place : en 1927, une caisse de pension pour le personnel est créée avec un fond initial de 300'000 CHF. Ensuite, c'est une caisse de retraite qui voit le jour, enfin avant 1945, une caisse de compensation pour perte de gain est constituée. L'Etat propose son soutien aux entreprises pour aider ces dernières à répondre aux nouvelles demandes sociales. La brasserie fribourgeoise les refusera et fera en quelques sortes figure de philanthrope. L'ensemble des décisions sociales prises par l'entreprise ainsi que la participation à la fête du Tir Fédéral de 1934 permettra à l'entreprise de regagner en popularité, c'est un moment important qui marque la création d'une vraie communauté soudée d'ouvriers au sein de l'entreprise mais c'est aussi une phase où Cardinal entre dans le quotidien des fribourgeois.

Bien que l'image de l'entreprise soit en amélioration, la Seconde Guerre Mondiale représente l'une des pires périodes économiques de l'histoire de Cardinal. L'Allemagne nazie occupant les pays producteurs de malt, de houblon et de charbon, l'approvisionnement en matières premières devient très compliqué et se trouve même à l'arrêt pendant une période. De plus, les finances sont au plus mal et l'entreprise peine à payer les factures. Autre phénomène, la production ayant diminué, la quantité de personnel est trop élevée, mais l'entreprise refuse de se séparer de ses ouvriers. Le plan Wahlen aura aussi un impact pour l'entreprise, l'objectif de celui-ci étant d'assurer une autosuffisance alimentaire dans le pays, l'exportation n'est plus possible. La brasserie remplace ainsi cette activité par des missions de soutien au pays. Des véhicules seront réquisitionnés par l'armée et des cuves seront utilisées pour stocker le surplus de vin.<sup>31</sup>

31 Ibid.

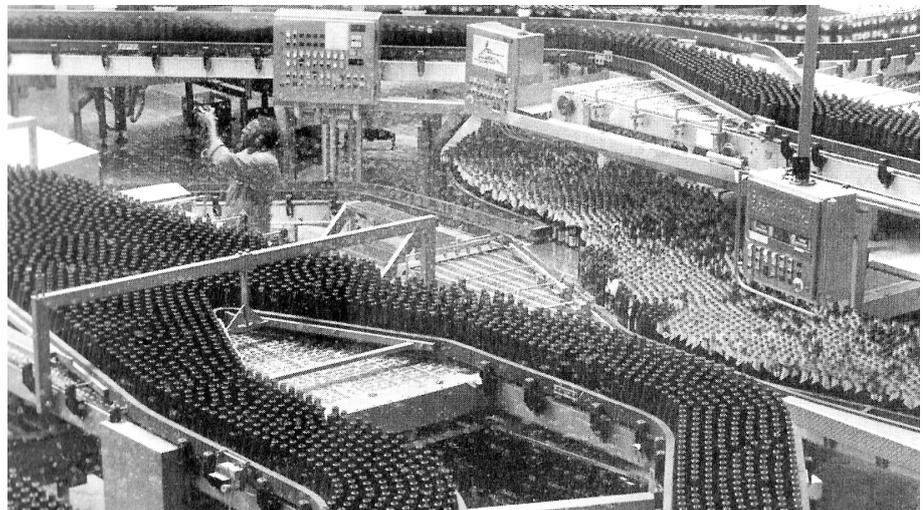
Image 13 Camions de transport devant l'entrée du bâtiment administratif

Malgré cette phase économique et sociale sombre, la Brasserie du Cardinal a su se maintenir. À la fin de la guerre, la production a diminué de moitié mais cela ne semble pas dramatique pour l'entreprise au regard de la force avec laquelle la crise a frappé. Le maintien est dû à une gestion stricte de l'économie de l'entreprise avec des mesures restreignant les dépenses. En même temps, l'entreprise a su se diversifier durant la guerre en apportant son soutien au pays et l'innovation a permis de compenser les pertes. L'histoire de l'invention du « Parfait », raconté dans le SwissBierMuseum, est un exemple parmi d'autres mêlant l'idée de recyclage des ressources et d'écologie avec un fort esprit entrepreneurial :

*“ Claude Blancpain, conscient de la pollution engendrée par le déversement régulier de levure dans la Sarine, met sur le marché en 1942 un produit révolutionnaire : le fameux pâté végétal à base de ce surplus riche en protéine, le Tartex. Ce produit de substitution remporte un vif succès jusqu'en 1945. Mais une fois la guerre terminée, les ventes s'effondrent, la viande étant à nouveau disponible. Erwing Haag, directeur de la Dyna (fondée en 1945 par Claude Blancpain), a alors l'idée d'y ajouter des graisses végétales, du foie de porc et de la truffe. Son épouse, Rose-Blanche, teste les premières recettes jusqu'au jour où, lors d'un dîner chez les Blancpain, un des convives s'écrie, la bouche encore pleine : « Mais c'est parfait ! ». ”*<sup>32</sup>

## PÉRIODE DES TRENTE GLORIEUSES ET ENTRÉE DANS LE JEU DE LA MONDIALISATION AVEC SIBRA HOLDING SA

Après l'arrivée au milieu des années 30 de la troisième génération Blancpain incarnée par Pierre, Bernard et Claude Blancpain mais aussi avec la fin de la guerre, une politique d'expansion de l'entreprise est mise en marche dès l'été 1945. La période des Trente Glorieuses marque une forte croissance économique qui augmente le revenu moyen de la population fribourgeoise. L'ouverture économique de cette période marque une ouverture sur le monde et change considérablement les mentalités.



32 Panneaux explicatifs  
du SwissBierMuseum  
Cardinal Fribourg SA

Image 14 Intérieur de  
la halle d'embouteillage

La ville et la campagne fribourgeoise se rapprochent pour regarder ensemble vers le monde et oublier dans le même temps leur ancienne autarcie, les Etats-Unis font rêver. Simultanément, on voit une réelle rupture avec l'éthique de privation qui vient de la culture religieuse et était ancrée dans les campagnes. Cette éthique est bousculée par une entrée dans la société de consommation, les petites épiceries locales laissent place aux supermarchés qui viennent changer les habitudes alimentaires. En effet, les grandes surfaces permettent la vente d'une plus grande diversité de produits locaux et internationaux : les bières en bouteilles feront partie de ces nouvelles denrées proposées. Dans les années 30, la bière se vend principalement en fût à Fribourg, les bouteilles ne font pas parties des mœurs et la qualité de conservation effraie encore les consommateurs. Avec l'amélioration de la qualité des bouteilles et les changements d'habitudes de consommation, la population accepte la bouteille qui leur permet de boire de la bière à la maison. En 1949, les bouteilles représentent un tiers des ventes de la Brasserie Cardinal, ce changement est significatif et influencera le développement du site.<sup>33</sup>

Parallèlement, la brasserie Cardinal intensifie son exportation à travers l'Europe grâce à l'utilisation de la canette, elle fera figure de pionnière à ce sujet durant les années 50. L'avantage de ce contenant par rapport aux fûts ou aux bouteilles est sa facilité de transport, la canette peut voyager dans des soutes non pressurisées. Il faut attendre 1961 pour que la Confédération autorise la vente en canette dans le pays, dès lors, la brasserie fribourgeoise s'associera avec Boxal, une entreprise du canton, spécialisée dans le packaging en aluminium. En 1965, il n'y aura plus que 20% de la bière produite qui sera vendue en fût, les bouteilles et canettes absorberont le 80% des ventes de la brasserie, l'introduction du verre perdu renforcera cette tendance.<sup>34</sup>

Afin d'accompagner ces nouvelles façons de consommer de la bière, un renouvellement du site industriel est entamé. Plusieurs bâtiments sont agrandis afin d'absorber l'augmentation de la production mais c'est la construction de la halle d'embouteillage en 1962 par Georges-Pierre Dubois qui vient transformer le visage du site. Bien que construit dans l'alignement des anciens bâtiments édifiés par l'architecte Tappolet, le style est complètement nouveau. Fini les pilastres et soubassements en granit appareillés à bossage rustique, place désormais à une architecture purement fonctionnaliste, faite de grandes lames en béton permettant la création d'un espace complètement libre. Les machines qui s'y trouvent sont ultramodernes et font de Cardinal une usine de référence en termes de technologie.<sup>35</sup>

Cette forte expansion de la brasserie rime avec embauche de personnel. La main d'œuvre augmente tant dans l'usine que dans les différents dépôts de Suisse Romande. On voit maintenant l'arrivée des femmes au cœur même de la production, en plus de s'occuper d'une grande partie de l'administration, elles sont engagées afin de s'occuper du soutirage de la bière. Le célèbre calendrier de la brasserie de l'année 1954 marque cette révolution et montre la volonté de l'entreprise d'attirer un nouveau public.

33 Roland RUFFIEUX, Jean-Claude GALLEY, Maurice LEVRAT, Henri RUELLE, Jean-Baptiste WÜRSDORFER, «Ducenti pro amicitia anni, Cardinal, 1788-1988 », 1988

34 Panneaux explicatifs du SwissBierMuseum Cardinal Fribourg SA

35 Service des biens culturels du canton de Fribourg, « Site de la Brasserie du Cardinal dite Usine en gare », Recensement des biens culturels immeubles du canton de Fribourg, 2011

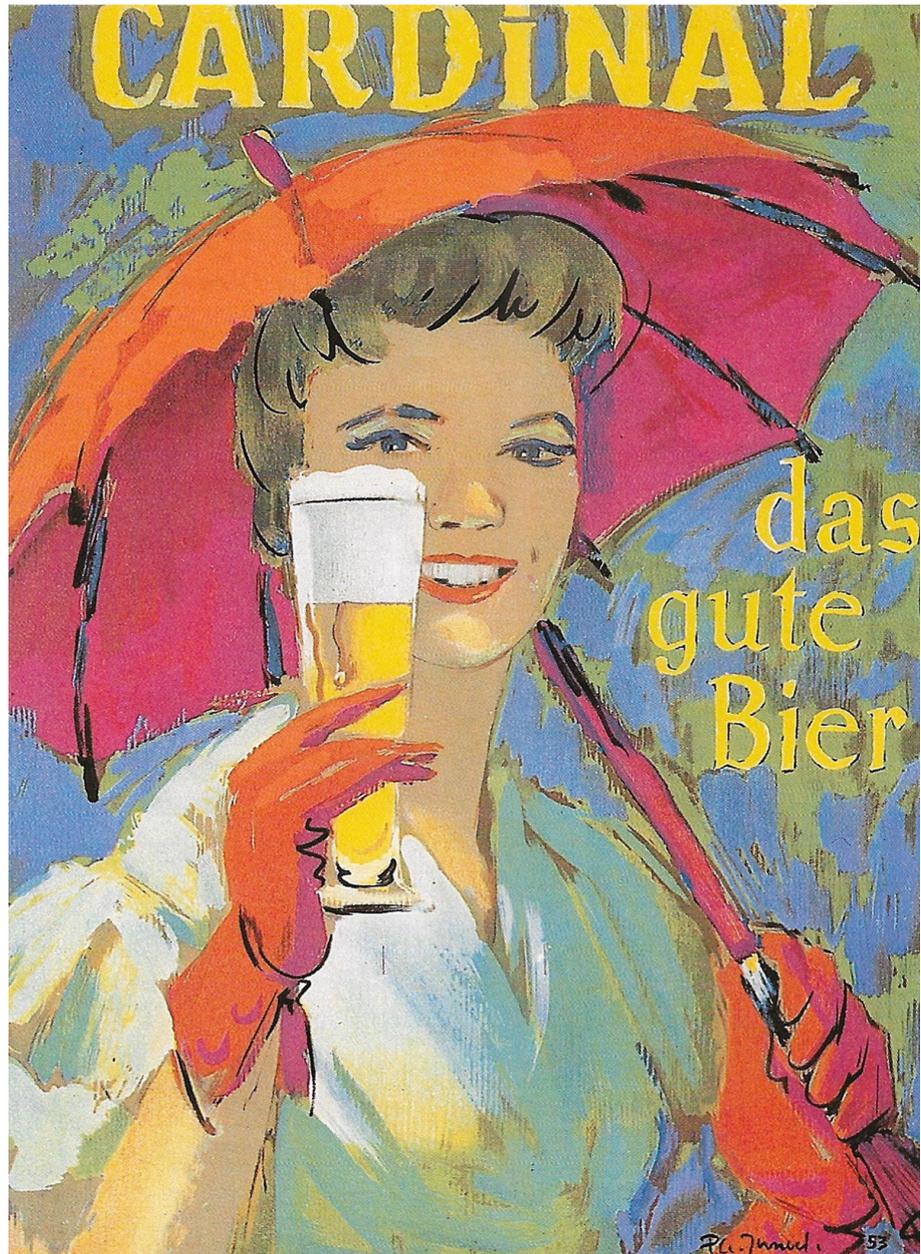


Image 15 Page de garde  
du calendrier Cardinal  
de l'année 1954

Bien que le nombre d'employés explose durant les années 50-60, la famille Blancpain reste au plus proche ceux-ci. Les directeurs de la brasserie sont très appréciés par l'ensemble des ouvriers, malgré la dimension qu'a pris l'entreprise, les directeurs connaissent tout leur personnel et les appellent par leur prénom. Pierre, Claude et Bernard Blancpain sont comme des amis pour les ouvriers, ils se soucient de leur bien-être et s'emploient à créer en chacun d'eux un sentiment d'appartenance à Cardinal. Au-delà des bonnes prestations sociales et d'un bon salaire, plusieurs associations permettent aux employés de se sentir bien au sein de l'entreprise : le syndicat a une place importante dans l'entreprise et est très bien vu par la direction ; la fanfare Cardinal est un autre exemple parlant qui s'est développé durant des dizaines d'années avec la brasserie ; le journal de la brasserie qui paraît tous les deux mois, permet de raconter les anecdotes de la brasserie et met en lumière le travail des employés. Autre exemple significatif, la paie n'est pas la seule gratification à la fin du mois, les membres de l'entreprise reçoivent des jetons permettant de faire fonctionner des appareils à tirer la bière. Ils

peuvent ainsi les utiliser à la fin de leur journée de travail. Ce système, au-delà de fidéliser les employés, permet de créer une réelle "communauté Cardinal" et rapproche les différentes hiérarchies de l'entreprise. L'anecdote suivante, racontée par un ancien maître brasseur, montre le paternalisme de la famille Blancpain avec ses employés :

*" Une année, un des ouvriers dépense toute sa gratification au café du Chemin de Fer, puis chez les filles de la Grande-Fontaine. Le lendemain, l'épouse de ce dernier se rend à la brasserie et demande pourquoi son mari n'a pas reçu sa prime comme les autres. Passant par-là, Monsieur Bernard entend la conversation et somme son caissier de payer. Le directeur descend ensuite à la cave et sermonne son employé : « Viens-là, vieille charogne ! Tu as de la chance d'avoir cinq enfants et une femme à la maison. En compensation, tu viendras travailler cinq samedis matin, et on en discute plus ! " <sup>36</sup>*

En 1969, Cardinal devient la deuxième brasserie produisant le plus de bière dans le pays, Feldschlösschen, l'ennemi juré, reste numéro un. Le marché brassicole suisse est en constante augmentation durant le début des années 70, il y a une concurrence impitoyable et de grandes rivalités. Pour se protéger des autres brasseries, Cardinal achète de nouvelles auberges afin d'avoir l'exclusivité de la vente, c'est le temps de la formule : « Une bière par bistrot ! ». Diversification et innovation deviennent ainsi les mots d'ordres de l'entreprise, avec le rachat de la brasserie Steinhölzli à Köniz en 1968, Cardinal se lance dans la production de bière sans alcool et développe un tout nouveau marché porté par la bière sans alcool Moussy résultant de la distillation d'une bière blonde standard. Plus tard dans les années 80, c'est la Bilz, mélange de limonade et de bière sans alcool, qui marquera les ventes en grandes surfaces. Parallèlement, les Blancpain s'intéressent aux jus de fruits et obtiennent l'exclusivité de la production du Sinalco, boisson inventée au début du XX<sup>ème</sup> siècle. En plus du succès retentissant de la boisson et des millions de litres déjà vendus à la fin des années 50, un public plus jeune est touché. D'autre part, Cardinal recycle le surplus de gaz carbonique produit par la fermentation de la bière et fait ainsi d'une pierre trois coups. Ces deux succès consécutifs montrent l'ouverture d'esprit et la force innovatrice de l'entreprise durant les trente années suivant la guerre.

La mondialisation effraie l'entreprise fribourgeoise qui voit les brasseries de toute l'Europe fusionner pour se renforcer et faire face aux grandes entreprises, elle absorbe ainsi ponctuellement plusieurs petites brasseries pour finalement, avec six autres entreprises<sup>37</sup>, créer Sibra Holding SA le 3 novembre 1970. C'est un séisme dans pour la profession en Suisse. Le groupe s'affirme alors comme un leader européen et entame une marche pour s'exporter à travers le monde. Dans un premier temps, l'objectif est d'unifier les différentes entreprises sous la même marque : Cardinal remplace toutes les autres bières et devient la bière nationale. Cette standardisation permet de réunir l'énergie du groupe sous la même bannière. Bien que l'ensemble des brasseries soit en accord avec cette nouvelle ligne de conduite, la standardisation de la bière Cardinal à travers le pays aura pour effet une perte de clientèle habituée à la bière de son brasseur local. Afin de palier à ces quelques opposants, une grande campagne publicitaire est lancée et débouche sur la création du célèbre logo Cardinal illustrant deux hommes qui trinquent

<sup>36</sup> Anecdote tirée du SwissBierMuseum Cardinal Fribourg SA, raconté par l'ancien maître-brasseur dans les années 60

<sup>37</sup> Les brasseries Cardinal, Beauregard, Orbes Fertig Frères SA, Brauerei Wädenswil, Weber AG, Salmenbräu, ainsi que la source d'eau minérale Meltinger Mineral- und Heilquellen AG

au-dessus d'un tonneau, l'objectif marketing étant de réunir et de rappeler la force conviviale de la bière, l'esprit de fête en communauté.<sup>38</sup>

La création de la holding rime inévitablement avec la création d'actions permettant d'impliquer les propriétaires différemment dans le pouvoir décisionnel en fonction du capital de l'entreprise. Très vite, les dirigeants de Cardinal deviennent les responsables (et propriétaires) principaux. Du fait de l'entrée en bourse, Sibra Holding SA voit dans les années 70 plusieurs personnalités à la direction. Progressivement la famille Blancpain perd sa mainmise sur l'entreprise pour laisser place à Sam G. Hayek, directeur général de Sibra depuis 1979 et président du conseil d'administration de la Brasserie du Cardinal dès 1985, ainsi que Pierre Dreyer, président du conseil d'administration de Sibra depuis 1987. A cette date, l'entreprise compte 442 collaborateurs et entre dans une phase de folie des grandeurs qui la mènera à sa perte.

Les nouveaux styles de vie des années 80 changent à nouveau les habitudes de consommation en Suisse. Désormais, on trouve une grande diversité de boissons et le marché de la bière est en diminution, les campagnes de prévention contre l'alcool ainsi que la percée des boissons « light » et de l'eau aromatisée sont marquantes, elles montrent une volonté de la population de consommer plus sainement. Alors que la consommation d'eau double entre 1971 et 1986, la vente de bière décline de 6%.

Bien que cette diminution de la vente de bière soit préoccupante, elle n'est pas la seule raison de du déclin de l'entreprise, en effet, afin de répondre aux besoins de cette époque, à cette nouvelle consommation, Cardinal se lance dans une politique ambitieuse, voire mégalomane, d'expansion et d'hyper-modernisation.

En effet, l'ouverture du marché suisse aux bières étrangères marque une période difficile pour Cardinal. L'entreprise ne peut lutter de la même manière que ses concurrents en s'exportant car la bière suisse coute trop cher du fait du salaire des employés. La réponse de SIBRA est alors de fonder une usine de production à l'étranger afin de trouver une main-d'œuvre meilleur marché : SIBRAS, pour Société Industrielle de Brasserie du Sénégal, naît alors à Dakar. L'idée de s'exporter est déjà ancienne mais ce n'est qu'en 1973 que la filiale s'établit au Sénégal, malheureusement le succès n'est pas au rendez-vous. Les méconnaissances politiques et sociales sont fatales pour l'entreprise, la bière ne trouvant pas de points de ventes importants là-bas. De plus, elle ne parvient pas à décoller les bières belges que les Sénégalais ont l'habitude de consommer. Dans le même temps, la holding fribourgeoise néglige la quantité de musulmans dans le pays qui ne consomment absolument pas d'alcool et qui éprouvent aussi une certaine retenue face aux bières sans alcool. Les limonades sont quant à elles très consommées mais la célèbre boisson Coca-Cola n'a pas d'égal en Afrique, aucun soda ne peut ébranler la marque américaine. Ce fiasco en terre africaine cesse au milieu des années 1980, mais le mal est fait, 20 millions de francs sont perdus et la santé financière du groupe est en péril.<sup>39</sup>

38 Roland RUFFIEUX, Jean-Claude GALLEY, Maurice LEVRAT, Henri RUELLE, Jean-Baptiste WÜRSDORFER, «Ducenti pro amicitia anni, Cardinal, 1788-1988», 1988

39 RTS, « Brasserie du Cardinal - Le goût amer du capitalisme », 2011

En 1982, des investissements énormes sont malgré tout engagés pour renouveler l'entreprise. Au total, 60 millions de francs sont investis afin d'améliorer la salle des cuves et de fermentation mais aussi de créer



une nouvelle halle de stockage et un bâtiment de centrale énergétique. Ces investissements font de Cardinal le fleuron de l'industrie brassicole en Europe faisant passer la capacité de production de l'entreprise de 500'000 hl à 1'000'000 hl. Malheureusement, cette capacité n'est jamais atteinte, on ne vend pas autant de bière que ce que l'on peut produire et beaucoup de matériel n'est pas rentable car peu utilisé. Au-delà de l'inutilisation d'une partie des nouveaux équipements, la forte automatisation des machines ayant pour objectif de diminuer les pertes issues de l'erreur humaine, rend une partie de la main-d'œuvre presque inutile.

La production de bière ne se fait plus que pendant deux jours et demi par semaine. Le reste du temps est comblé par divers nettoyages qui occupent les ouvriers. De ce fait, les années 80 marquent pour la première fois une diminution du personnel.<sup>40</sup>

40 Roland RUFFIEUX, Jean-Claude GALLEY, Maurice LEVRAT, Henri RUELLE, Jean-Baptiste WÜRSDORFER, «Ducenti pro amicitia anni, Cardinal, 1788-1988», 1988

Image 16 Page de garde du calendrier Cardinal de l'année 1967

## RACHAT ET MENACE DE FERMETURE, L'ULTRALIBÉRALISME DES ACTIONNAIRES FACE À LA RÉVOLTE POPULAIRE DES FRIBOURGEOIS

Malgré ces difficultés financières, la brasserie essaye de voir positif et fête en 1988 les 200 ans de la création de la brasserie. La même année, Cardinal tente un dernier coup de poker en retournant au marché libre et en mettant fin à un accord national entre les brasseries suisses qui fixe le prix de la bière. L'entreprise fribourgeoise baisse les prix de ses bières afin de conquérir une nouvelle clientèle et pour prendre des parts de marchés à ses concurrents. Cette dernière tentative de relance n'atteint pas son but et plonge l'entreprise dans de nouveaux problèmes financiers.<sup>41</sup>

Dans l'avant-propos du livre publié à l'occasion du bicentenaire de la brasserie, Sam Hayek montre sa volonté de développements, il fait mine que son entreprise se porte au mieux mais il n'en est rien.

*“ Le 200ème anniversaire de la fondation de la Brasserie du Cardinal Fribourg SA constitue l'apogée du développement de l'un des fleurons de l'industrie alimentaire fribourgeoise et suisse. L'histoire de la brasserie a toujours été profondément liée à celle d'une ville et d'une région auxquelles la situation géographique sur la ligne de partage des civilisations germanique et française confère un caractère exceptionnel. Aussi, les auteurs de cet ouvrage [...] ont-ils décidé d'insérer dans leur contexte socio-économique les événements marquants du parcours, parfois mouvementé, de la Brasserie du Cardinal. Nous souhaitons que ce témoignage de l'esprit d'entreprise des pionniers et du second fondateur, Paul-Alcide Blancpain, de même que des initiatives de ses descendants et de leurs successeurs, soit perçu comme un hommage à un passé laborieux, qui a permis de faire de Cardinal une brasserie d'avant-garde. Aussi notre plus cher désir est-il que 1988 soit le point de départ d'une croissance sans cesse renouvelée. ”*<sup>42</sup>

En 1990, SIBRA affiche des pertes pour la première fois, la santé économique de l'entreprise est au plus bas et on estime que les dépenses faites sous l'ère de Sam Hayek s'élèvent à 300 millions de francs. La pression des actionnaires force la société à fusionner avec Feldschlösschen, le rival de toujours. Le système de Société Anonyme, qui avait écarté la famille Blancpain, mène à la perte de Cardinal qui a vu ses actions glisser dans les mains des dirigeants de la brasserie de Rheinfelden. À la suite de ce changement de direction, Sam Hayek est mis de côté, c'est maintenant Feldschlösschen qui décidera de l'avenir de SIBRA et Cardinal.

<sup>41</sup> RTS, « Brasserie du Cardinal - Le goût amer du capitalisme », 2011

<sup>42</sup> Roland RUFFIEUX, Jean-Claude GALLEY, Maurice LEVRAT, Henri RUELLE, Jean-Baptiste WÜRSDORFER, «Ducenti pro amicitia anni, Cardinal, 1788-1988», 1988

Le couteux rachat de SIBRA déstabilise la brasserie suisse allemande et c'est alors que de grandes restructurations sont entamées à Fribourg, de nombreux licenciements sont annoncés et on met fin aux embauches. L'ambiance devient alors terrible, les ouvriers vieillissant se montent les uns contre les autres, on sent le bouleversement à venir. Le 29 octobre 1996, Gérard Stalder annonce la fermeture de la brasserie pour 1998, c'est un jour terrible pour tout le canton de Fribourg qui voit les intérêts des actionnaires préférés aux 220 postes sacrifiés. Dans le même temps, on annonce la fermeture des brasseries suisses

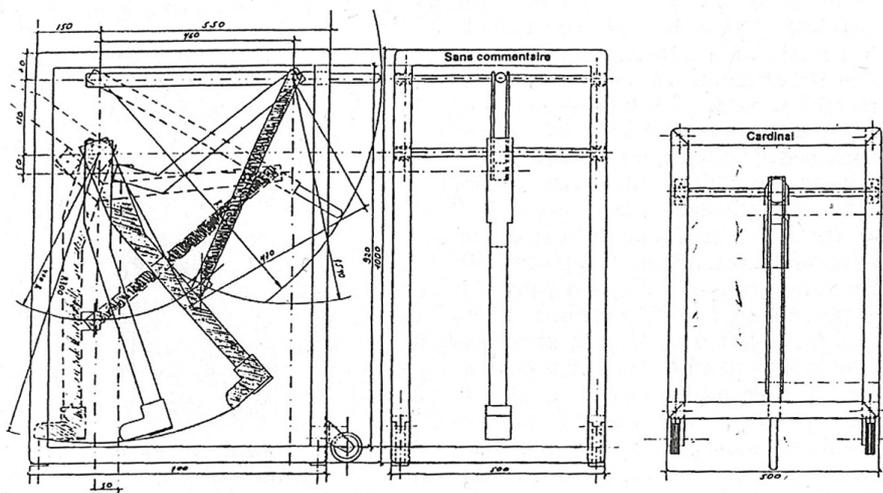
allemandes Gurten et Hurlimann.

*“ Les investissements réalisés dans les années 80 dans la modernisation mais surtout dans l’augmentation de la capacité étaient insensés et irréalistes. D’autant qu’à l’époque le marché baissait déjà. Je n’ai pas besoin de vous dire qui est responsable de cette situation.<sup>43</sup> Vous le savez aussi bien que moi. La décision n’a pas été facile à prendre. Il y a eu beaucoup d’émotion mais il fallait fermer ce site pour ne pas mettre en péril l’avenir de Feldschlösschen. ”<sup>44</sup>*

L’annonce est faite aux ouvriers dans le réfectoire, c’est une annonce bouleversante pour les employés qui travaillent à la brasserie, le ciel semble leur tomber sur la tête, l’émotion est forte. Après le traumatisme de la fermeture annoncée, c’est le temps de la révolte. Toute la ville apporte alors son soutien à la brasserie, une manifestation organisée en vitesse le 6 novembre rassemblent 10’000 personnes, tous les conseillers d’Etat fribourgeois sont présents, malgré leurs idées politiques divergentes, pour défendre les ouvriers et entrer en négociation avec la délégation de Feldschlösschen : Urs Schwaller (PDC), Michel Pittet (PDC) et Ruth Lüthi (PS) dénoncent une politique économique correspondant à une idée d’ultra-libéralisme dont Fribourg ne veut pas. D’après l’ancien Syndic de Fribourg Dominique de Buman, malgré les difficultés de l’entreprise, la décision n’est absolument pas justifiée économiquement mais relève plutôt d’une « symétrie des sacrifices » avec la fermeture de Hurlimann à Zurich et donc de Cardinal à Fribourg. Ainsi, la manifestation relie la brasserie à la place Georges Python, le peuple est présent et porte différents slogans pour défendre la brasserie du centre-ville, cœur de la population. Plusieurs mois de combat pour l’emploi vont suivre, un ensemble d’évènements vont s’engager pour maintenir la résistance et c’est alors qu’un groupement de syndicalistes, de politiciens et de citoyens créent l’association de défense “Point Cardinal”. Un livre est publié, des spectacles sont organisés, de grands feux deviennent des lieux de rencontre et de discussion pour des manifestants amenant leur bûche et par ce geste, leur contribution

## *Machine à coups de pieds au cul*

Testé à Rheinfelden le 30 Novembre 1996



**Les frères Meyer, serruriers et constructeurs de machines-outils à Fribourg ont conçu les plans d'une machine «pouvant assister les cadres et les actionnaires à la restructuration de leurs entreprises respectives. Malheureusement pour eux, elle a été développée par des ouvriers et sera testée sur les dirigeants de Feldschlösschen lors de la manif de Rheinfelden, ce samedi».**

43 Référence à Sam Hayek

44 La Liberté, « Chronique Cardinal, Quand Fribourg se mobilise pour sa brasserie », 1998

Image 17 Dessins d'une invention envoyée au journal La Liberté par une entreprise privée de serrurerie

à la cause. Point Cardinal et les syndicats organisent une marche en direction de Rheinfelden pour défendre l'entreprise, au-delà des nombreuses banderoles et chansons de soutien, 116'000 signatures sont récoltées pour contrer la décision de la brasserie suisse allemande. Parallèlement, l'ensemble des auberges fribourgeoises et des buveurs de bières boycottent la bière Feldschlösschen. Le journal fribourgeois " La Liberté " amène sa contribution dans la lutte en surmédiatisant l'affaire, des journalistes prennent position en faveur de Cardinal et mettent la lutte ouvrière au centre de leur travail.<sup>45</sup>



Rapidement, Feldschlösschen comprend que la fermeture de Cardinal entraîne des conséquences sur ses ventes de bières. Des discussions avec les politiciens fribourgeois commencent et un accord est trouvé le 14 avril 1998 : La production de bière en fût et l'embouteillage peuvent rester à Fribourg à condition que les ventes redémarrent et que l'entreprise ne fasse plus d'autres investissements à long terme, le sursis est promulgué jusqu'en 2004. Pour arriver à cette entente, de nombreuses concessions politiques ont dû être faites par la ville et le canton. En effet, les autorités réduisent les charges d'exploitation de la brasserie (impôts, eau, électricité) et rachètent des biens immobiliers qui ne sont plus rentables pour Feldschlösschen.<sup>46</sup>

45 Ibid.

46 Ibid.

Le succès de la révolte est principalement dû à la mobilisation générale du peuple fribourgeois, c'est l'ensemble d'une population qui s'est battu pour sauver une brasserie qui faisait partie de leur quotidien. Au-delà de la consommation de bière, cette usine fait partie de la culture fribourgeoise, les citoyens ne veulent pas perdre une part de leur identité et de leur patrimoine. Le témoignage d'un ancien brasseur montre que c'est en réalité l'ancien travail de la famille Blancpain qui a sauvé la brasserie, c'était bien eux, et non SIBRA, qui avait créé ce sentiment d'appartenance à Cardinal

*“ C'étaient des bons patrons, Messieurs Bernard Blancpain, Claude, Pierre. Ils étaient corrects. Et moi je dis que le soutien qu'on a eu en 1996, ce n'était pas pour rien ! C'était tout ce que ces gens avaient semé dans la ville de Fribourg et autour d'eux. Cardinal c'était quelque chose à Fribourg, faut pas oublier que c'était eux qui étaient à la base du financement des Bains de la Motta, du funiculaire, ils ont encore beaucoup financé l'hospice de la Providence. ”*<sup>47</sup>

## CARLSBERG, POIDS-LOURD DE L'INDUSTRIE BRASSICOLE, UNE MULTINATIONALE QUI ÉCRASE TOUT

Finalement, la brasserie est sauvée pour cinq ans, néanmoins ce sauvetage rime avec le déclenchement d'un compte à rebours, le soulagement est momentané. Le travail devient très pénible et les ouvriers sont contrôlés à tout instant, chaque action est chronométrée et l'ambiance est au plus bas.

L'année 2000 est difficile pour le marché de la bière en Suisse et c'est à Feldschlösschen d'être restructurée par le géant Carlsberg qui devient actionnaire majoritaire de la brasserie suisse allemande. La production de bière est trop grande pour la consommation du pays et la concurrence sur le territoire a un effet destructeur sur la santé économique des différentes brasseries. Bien que Feldschlösschen et Cardinal reviennent sur un pied d'égalité, les décisions du géant danois dirigeront Fribourg vers sa fin. La multinationale, qui vient de racheter Kronenbourg en Alsace, ne peut se permettre de conserver autant de brasseries dans une si petite région. Plusieurs mesures sont prises pour réduire les coûts d'exploitation de l'usine, plus aucun montant n'est investi, la direction disparaît, beaucoup de départements sont fermés et les employés sont amenés à prendre leur retraite anticipée. Les anciens ne sont plus remplacés, dès lors, le personnel diminue et Cardinal ne tourne qu'à 40% de sa capacité : l'objectif est de faire mourir l'entreprise. Le 31 août 2010, la fermeture définitive est annoncée, le cauchemar recommence. Malheureusement, la résignation est totale, la population n'a plus d'espoir et ne réagit pas aussi fortement qu'en 1996, seulement 2500 personnes manifestent. La politique économique de cette période marque une large évolution, le libéralisme s'est accru et les éléments économiques échappent à la majorité. De plus, la société se sent impuissante face aux multinationales étrangères qui engloutissent tant d'entreprises, c'est un empire qui dépasse la petite Suisse. En outre, les autorités politiques ne font rien et acceptent le sort de Cardinal. La valeur du terrain est la

47 Pro Fribourg, « Je suis à Cardinal... », Pro Fribourg, 2012

seule préoccupation, on sent un potentiel de création pour une ville nouvelle qui prend le dessus sur le maintien des quelques emplois restants sur le site.

Ainsi, le réalisme l'emporte et les protestations se font au bénéfice d'un bon plan social, UNIA se bat pour que les conditions des salariés soient respectées. Le 22 juin 2011, la production se termine avec le soutirage d'une bière sans alcool Feldschlösschen, ultime affront. Néanmoins, la marque Cardinal est conservée, elle fait partie de la tradition et se vend bien. Désormais, elle est produite à Rheinfelden mais demeure symboliquement présente à Fribourg avec le maintien du musée Cardinal.<sup>48</sup>

## UN NOUVEAU PROJET POUR L'INNOVATION ET LA TECHNOLOGIE : BLUEFACTORY, LE FANTÔME DE CARDINAL

Carlsberg vend le site industriel de la brasserie à la ville et au canton, une page se tourne et il est maintenant temps de se concentrer vers de nouveaux objectifs. Les politiciens fribourgeois veulent créer un nouveau projet futuriste permettant d'apporter d'importantes plus-values à l'économie du canton. On prévoit alors la création d'un parc technologique intitulé "Bluefactory", nom inspiré des couleurs de l'ancienne brasserie. En décembre 2011, les trente cuves de la brasserie disparaissent, un sentiment d'écœurement envahit les fribourgeois. Ce changement radical au cœur même du plateau de Pérolles est synonyme de la disparition d'un symbole et d'un savoir-faire. Fribourg perd alors une partie de son patrimoine et une représentation du canton à travers l'Europe.

*" C'est dommage, mais si on veut continuer à vivre il faut tourner la page et oublier, accepter... Je ne veux plus me morfondre. J'ai vécu de super moments et éprouvé beaucoup de plaisir mais je ne pleurerai plus à cause de la brasserie. "*<sup>49</sup>

Malgré la tristesse de 2011, le tissu économique se renouvelle, d'anciennes usines disparaissent pour laisser place à de nouvelles entreprises et l'opportunité de créer une nouvelle force à Fribourg doit être saisie. Le XXI<sup>ème</sup> siècle marque une entrée dans une nouvelle ère, dans une société imprégnée par la révolution technologique et numérique. Bluefactory veut pousser la ville vers l'avant en prônant l'innovation technologique sur les 53'000 m<sup>2</sup> à disposition. En 2014, la commune et le canton investissent 50 millions de francs afin de créer un centre national d'innovateurs incarnés par différents organismes : diverses startups et entreprises, les hautes écoles et universités de Fribourg ainsi que l'Ecole Polytechnique de Lausanne. A long terme, l'objectif est de développer le site en un nouveau quartier du futur accueillant plus de 2'000 nouveaux emplois.

48 RTS, « Brasserie du Cardinal - Le goût amer du capitalisme », 2011

49 André Bop, ouvrier de 1973 à 2004 dans : RTS, « Brasserie du Cardinal - Le goût amer du capitalisme », 2011

### 3 / QUELLES LEÇONS TIRER DE L'HISTOIRE DE CARDINAL ?

Loïc Blancpain est le directeur du musée SwissBierMuseum qui se trouve dans les anciennes caves de garde de la brasserie Cardinal. Il œuvre à perpétuer la mémoire de l'entreprise en retraçant l'histoire de la brasserie de sa création à sa fermeture. Parallèlement, il propose aux visiteurs une présentation générale de la bière et de sa fabrication. Au-delà de son rôle dirigeant au sein du musée, il est aussi l'un des descendants de la famille Blancpain, anciens propriétaires marquants des années fastes de l'entreprise. Dans un premier temps, la discussion retrace l'histoire des révolutions de l'entreprise via un regard de l'intérieur. Ensuite c'est la révolte fribourgeoise face à la fermeture qui est abordée. L'entreprise et la ville sont mises en parallèles afin de comprendre les développements de l'entreprise et son entrée dans la culture collective fribourgeoise. Enfin, le sujet de la mémoire est abordé et les relations entre Cardinal et le projet Bluefactory sont interrogées.

**TDO: Qu'est-ce qui vous a amené à reprendre la direction du musée ?**

LB: Ce qui m'a amené à reprendre la direction du musée, c'est d'abord la recherche d'un défi personnel. Arrivé à la quarantaine, j'étais un peu en quête de sens au niveau professionnel et la reprise du musée m'est apparue comme une nouvelle opportunité. Ensuite, je me suis lancé et me suis passionné pour Cardinal. J'ai découvert peu à peu l'histoire du musée et j'ai eu envie de reprendre le flambeau de mon histoire familiale.

**Le musée s'appelle maintenant «SwissBierMuseum Cardinal Fribourg», Cardinal n'est plus la seule préoccupation, pourquoi avoir changé le nom d'origine ?**

Je vois une réelle opportunité dans le changement de nom du musée. En effet, avec SwissBierMuseum, j'essaye d'élargir notre champ de vision, afin de ne pas se cloîtrer dans l'histoire de Cardinal. Ici, nous voulons parler de la bière en général sans être sous l'autorité d'une marque, cela fait de nous un musée particulier, car nous avons une totale indépendance sur nos propos. Je n'ai par exemple pas de problème à parler des méfaits de l'alcool, discours que vous ne trouverez jamais dans un musée dirigé par une marque. Le changement du nom d'origine du musée nous permet aussi d'attirer un autre public. Avec Cardinal, il y avait la génération nostalgique de la Belle Epoque, maintenant avec cet élargissement sur la thématique de la bière, on attire une nouvelle génération plus agnostique intéressée par la bière et qui n'a pas un lien aussi fort avec l'histoire de Cardinal.

**Vous faites partie de la famille Blancpain, les anciens propriétaires de la brasserie, comment cette histoire familiale vous a-t-elle influencée? Avez-vous tendance à mettre en avant cette partie de l'histoire de Cardinal dans le musée ?**

L'histoire de la famille Blancpain m'a influencé, car elle m'a donné un sens des responsabilités par rapport à l'héritage culturel de Cardinal, à ce trésor émotionnel fribourgeois qui s'incarne dans le musée. Néanmoins, toute la subtilité est de ne pas faire de ce musée un mausolée à la gloire de ma famille, mais bien de s'intéresser aux actions des différents dirigeants dans l'entreprise. Le musée évolue dans ce sens. Une ancienne pièce qui glorifiait la famille Blancpain va être transformée afin d'accueillir une petite salle de projection et n'aura plus pour seul sujet les membres de la famille.

**Quand on parle de la période faste de Cardinal, on parle automatiquement des années de gestion de la famille Blancpain, quelles ont été les ingrédients de cette réussite ?**

Je vois deux aspects qui ont fait de la gestion de la famille Blancpain une grande réussite. Tout d'abord, la tradition entrepreneuriale a permis à l'entreprise de réussir sur le plan économique. En effet, venant déjà du monde de l'horlogerie, la famille savait gérer une société et ses ouvriers. De plus, Cardinal s'est développé pendant plus de 200 ans et une vraie culture entrepreneuriale familiale est née. Ensuite, des valeurs familiales très progressistes, que j'ai moi-même vécu, ont créé d'excellents contacts avec les employés mais aussi avec la population fribourgeoise. D'un côté, c'étaient les bonnes conditions de travail et un engagement

social important qui ont séduit les salariés, de l'autre, l'implication dans le développement de la ville a conquis le cœur du peuple et des autorités politiques. La famille était œcuménique, ce qui était très moderne à l'époque, elle essayait de s'intégrer au catholicisme fribourgeois. On n'avait jamais vu un protestant nommer sa bière avec un nom catholique par exemple.

Ensuite, l'entreprise a été mise en bourse, la famille Blancpain a perdu le contrôle et un ensemble de problèmes sont survenus. Une folie des grandeurs de quelques années a créé un dérèglement financier qui a mené à une fusion avec l'ennemi Feldschlösschen. D'abord il y a eu des restructurations, ensuite, l'annonce de fermeture est arrivée en 1996. Une révolte populaire incroyable est survenue pour contrer cette décision. Qu'est-ce qui a fait la réussite de cette révolte ?

La réussite de la révolte de 1996 résulte principalement de l'ensemble de son histoire populaire. Son emplacement d'origine est un premier atout. Créé au cœur de la basse-ville de Fribourg, quartier extrêmement populaire, elle s'est élevée sur le plateau de Pérolles où seule la bourgeoisie vivait. Dès lors, elle est devenue un symbole de réussite auquel le peuple pouvait s'identifier. La communication est un autre facteur qui a fait entrer l'entreprise dans l'âme fribourgeoise. Le logo, encore existant aujourd'hui, de ces deux hommes qui entrechoquent leurs chopes est devenu iconique de la mentalité fribourgeoise. Preuve en est aujourd'hui dans la presse des autres cantons, ces deux personnages sont systématiquement utilisés pour représenter les fribourgeois.

Après avoir gagné un sursis de quelques années, l'entreprise a fini par fermer. Carlsberg, le nouveau propriétaire, a vendu le site à la ville et au canton. Le projet Bluefactory est né et semble vouloir s'éloigner de ce passé industriel au profit d'une vision plus moderne, technologique, innovante. Néanmoins, le site porte plusieurs bâtiments classés au patrimoine, il fait partie de l'histoire fribourgeoise, de son identité. De quelle manière le musée s'intègre-t-il dans le projet Bluefactory ? Est-ce que ces deux projets peuvent cohabiter ?

Le musée s'intègre dans le projet de BlueFactory dans son contenu. En effet, si on regarde de près l'histoire de Cardinal, on se rend compte que c'est le récit d'une " Success Story " d'une startup à la fribourgeoise. Cette histoire peut ainsi devenir une source d'inspiration pour les activités économiques du site et faire écho à tout l'esprit d'innovation que BlueFactory met en place. D'autre part, il y a la notion de durabilité, moteur du nouveau projet Bluefactory, qui est une constante dans l'histoire de Cardinal. Je pense qu'il y a beaucoup à apprendre du musée et de l'histoire de la brasserie, tout son parcours a été marqué par l'innovation, le recyclage des ressources était une façon de développer l'entreprise. L'histoire de la création du " Parfait " est un excellent exemple de la réutilisation des déchets industriels- les levures dans ce cas précis - au profit de la mise sur le marché d'un nouveau produit.

Comment perpétuer la mémoire du site, préserver l'histoire de Cardinal, sans tomber dans une muséification du site ?

Le dépoussiérage du musée que nous avons commencé il y a quelques mois n'est qu'une étape, il va être amené à considérablement évoluer

durant les cinq prochaines années. Aujourd'hui, il n'est plus suffisant dans un musée d'exposer quelques objets et d'y joindre une explication écrite, les visiteurs s'attendent à vivre une véritable expérience. Les aspects historiques et théoriques doivent évidemment faire partie du musée, c'est son rôle, néanmoins, l'ensemble doit être présenté d'une manière ludique. Le fait d'engager les visiteurs dans des activités correspond à tout ce concept d' " edutainment ", d'éducation par le jeu, très en vogue dans les musées d'aujourd'hui.

**Existe-t-il aujourd'hui des collaborations entre le musée et les associations de quartier ? Souhaiteriez-vous en avoir davantage ?**

Aujourd'hui, il existe à plusieurs collaborations avec nos voisins, que ce soit des associations, des écoles ou des artistes par exemple. Nous participons actuellement au projet de la HEIA qui s'appelle " Urban Memories ". C'est un jeu auquel on peut participer via une application téléchargeable sur notre smartphone qui s'apparente à un " escape game " en plein air. Il retrace l'histoire du plateau de Pérolles via une enquête qui se termine au sein du musée. Nous travaillons aussi avec Pro Senectute, notre voisin immédiat, en faisant un ensemble d'activités culturelles en rapport avec le musée. Actuellement, d'autres projets sont en réflexions avec BlueFactory, nous essayons de nous réinventer sans cesse.

**Comment voulez-vous voir évoluer le musée et le site de BlueFactory ?**

Je vois le musée comme une partie de l'ADN du site. C'est un acteur qui joue un rôle de liant à BlueFactory : il traite du passé, du présent et du futur, mais permet aussi de mêler des activités rigoureuses et scientifiques avec un aspect culturel et ludique. Pour survivre, le musée doit être en constante remise en question et devra de ce fait se réinventer indéfiniment. Il me semble aussi être un espace essentiel dans la ville aux regards des événements de 1996 et de 2011. Ce drame culturel et social a laissé une cicatrice chez les fribourgeois et le musée agit comme un pansement, soignant ainsi les blessures morales que la fermeture de la brasserie a causées.

PARTIE 2  
UNE NOUVELLE ÈRE,  
L'ESPACE INDUSTRIEL  
PORTEUR DE NOUVEAUX  
OBJECTIFS

## **PARTIE 2 / UNE NOUVELLE ÈRE, L'ESPACE INDUSTRIEL PORTEUR DE NOUVEAUX OBJECTIFS**

### **4 / RÉPONSES À LA DÉSHÉRENCE DE L'INDUSTRIE**

LA MORT DE L'INDUSTRIE  
RAISONS DE LA CONSERVATION DE L'EXISTANT  
MÉTHODES D'INTERVENTIONS  
LE CHOIX DE LA FONCTION

### **5 / BLUEFACTORY, INCARNATION DU XXIÈME SIÈCLE**

OBJECTIFS ET CONTEXTE POLITIQUE  
VISION DE BLUEFACTORY  
IDENTIFIER LE PATRIMOINE À CONSERVER  
QUELS ACTEURS ?

### **6 / REGARD SUR LES RÉPONSES COMMUNAUTAIRES ET CULTURELLES**

DISCUSSION AVEC MARTIN SCHICK

## 4 / RÉPONSES À LA DÉSHÉRENCE DE L'INDUSTRIE

Le XXIème siècle marque un changement de paradigme dans la construction où la transformation devient l'activité principale des architectes. Dès lors, il est nécessaire qu'une réflexion clarifie les valeurs et objectifs de ce processus. Bien qu'une marche à suivre universelle de la réanimation soit difficile à définir, du fait de la variété des bâtiments, il est néanmoins important de s'interroger sur une méthodologie qui permettrait une réelle exploitation de l'existant et une inscription dans la durée.

*" On se demande aujourd'hui si ces bricolages postmodernes (ou post-mortem) exploitent vraiment l'existant, ou s'en servent comme d'une coquille vide pour lancer un énième manifeste dans l'air du temps, bien vite désuet. " <sup>52</sup>*

## LA MORT DE L'INDUSTRIE

Dès le début des années 70, l'industrie européenne voit nombre de difficultés mettre fin à la période prospère des Trente Glorieuses. La raison principale de cette déshérence de l'industrie se trouve dans une mondialisation de plus en plus importante et donc dans une concurrence étrangère mettant les entreprises dans une situation critique jamais vue. On commence à sentir la force des pays asiatiques qui deviennent des concurrents inégalables, les faibles coûts de leur main-d'œuvre ainsi que l'absence de frais liés aux charges sociales compensent très largement le prix des transports. Bien qu'ancrée dans la culture de leur région et bénéficiant d'une meilleure image, les industries sont au bord du précipice et se voient obligées de changer pour s'adapter. Dans un premier temps, les activités se diversifient. Cette méthode provoque un morcellement du marché des différentes entreprises et cette "non-spécialisation", bien que bénéfique à court terme, les rend plus fragiles aux évolutions des produits. La stratégie ne semble pas être la bonne et c'est alors que l'ultime réponse aux maintiens économiques s'incarne dans la délocalisation. Mettant un grand nombre d'employés aux chômage, cette manœuvre permet néanmoins d'éviter la banqueroute. Bien que l'entreprise, les dirigeants et le personnel administratif subsistent, l'usine de production et ses ouvriers disparaissent peu à peu du paysage européen.

La seconde raison qui marque la fin de l'industrie dans la majorité des pays occidentaux est liée au développement important du tissu urbain tout au long du XX<sup>ème</sup> siècle. Généralement ancrés en périphérie des villes lors de leur construction, les espaces industriels se sont vus cannibalisés par les conséquences de la démographie, les surfaces libres étant absentes, aucune perspective de développement ne s'offre alors aux entreprises. De plus, bien que la centralité des usines au cœur de la ville est un atout à l'époque pré-automobile, l'utilisation de camion dès la moitié du XX<sup>ème</sup> siècle fait de cette localisation, souvent dans un tissu urbain serré, un sérieux handicap.<sup>53</sup>

C'est dans ce contexte qu'une partie de l'Europe passe à une économie tertiaire, laissant derrière elle ses usines, enveloppes de briques, de béton ou de tôle désormais vides. De nombreuses friches industrielles apparaissent alors et deviennent les nouvelles opportunités de renouvellement urbain. En effet, au vu de l'ampleur du phénomène, il semble essentiel d'accompagner les autorités politiques dans la résorption de ces grands sites industriels afin d'en faire de nouveaux espaces mêlant les nouvelles thématiques de notre siècle.

52 Marc FROCHAUX, «Rien ne se perd, tout se transforme», Tracés, 2021

53 Christian DECOCCO, «Mission d'information et d'évaluation, Friches industrielles et pollutions historiques», 2010

## RAISONS DE LA CONSERVATION DE L'EXISTANT

Constatant la déshérence de l'industrie, il est maintenant temps de s'interroger sur l'avenir des friches. Il est évident que les villes ne peuvent se permettre de laisser ces blessures en leur centre, il est temps de panser les plaies. Mais que faire ? Le recyclage des bâtiments est devenu la norme mais la table-rase serait-elle une bonne solution ? Cette méthode a souvent été utilisée au profit d'une vision complètement nou-

velle, elle a le mérite de faciliter la conception d'un projet mais entraîne néanmoins l'effacement d'une histoire et d'un patrimoine. Il est cependant difficile de juger de l'importance patrimoniale d'un bâtiment, son histoire, aussi puissante soit-elle, doit-elle être la ligne directrice de l'intervention ? Pour éviter une systématique destruction, qui apporte comme avantage unique la simplicité, il est préférable de saisir le projet avec un autre questionnement qui s'applique tant aux sites porteurs d'une valeur patrimoniale que les bâtiments classiques dénués d'histoire : est-il obligatoirement nécessaire de démolir l'existant pour que le projet soit une réussite ? Ce retournement de la question permet de ne pas juger l'utilité ou la valeur historique de la réutilisation mais questionne plutôt le sens de la démolition.<sup>54</sup> Aujourd'hui, il semble primordial de sortir de la logique systématique de remise à zéro, la quasi-totalité des sites industriels ayant fait l'objet de projets entraînant une destruction totale de l'existant, peu importe la valeur identitaire et culturelle qu'ils portaient. Une logique de conservation apparaît ainsi comme une méthode raisonnable à adopter.<sup>55</sup>

Dès lors, plusieurs raisons de conserver l'existant apparaissent, les différents projets de recyclage ne sont pas porteurs des mêmes objectifs et entraînent alors une intervention de nature différente.

La première raison de conserver l'existant est d'ordre économique. Construire à neuf dans le centre-ville est souvent compliqué. En effet, la contiguïté des bâtiments ainsi que le manque de place font souvent de la table-rase une méthode fort coûteuse. La réutilisation de l'ancien devient alors la méthode moins chère. Néanmoins, elle n'est pas pour autant gage de qualité. Dans ce cas précis, l'argent faisant loi, toutes méthodes de recyclages sont préférées pour les économies engendrées. Elles apparaissent alors comme une solution de crise, répondant uniquement au coût de la construction.

La deuxième raison relève de décisions politiques. Tout d'abord, la nécessité de protéger le patrimoine historique peut être invoquée comme motif de conservation. Cette volonté patrimoniale qui ne souhaite pas voir les bâtiments du passé démolis peut aussi relever d'une certaine nostalgie. Avec le temps, certains bâtiments sont entrés dans le décor et les habitudes des citoyens, leur fonction symbolique étant devenue tout aussi importante que leur fonction utilitaire, certaines ruines peuvent entrer dans la culture de la ville. Un autre argument, insufflé par une politique de gauche, prend sa source dans l'idée d'écologie. Au-delà de conserver le patrimoine, la réutilisation du bâti permet d'économiser l'utilisation de matières premières, conséquence importante à l'époque ou la durabilité et le respect de l'environnement est l'enjeu principal de notre société.

Enfin, la troisième raison de pousser à la réutilisation de l'existant est d'ordre de la théorie architecturale. Dans un premier temps, il faut noter que les Etats ont pris du temps à légiférer cette pratique et ont ainsi laissé les architectes interpréter les rares textes existants. De plus, il n'existe pas à proprement parler de théories de la réutilisation de l'existant. D'après André Corboz, bien que quelques sociétés de sauvegarde telles que l'ICOMOS, l'ONU (avec son rapport sur le cycle d'étude sur la rénovation urbaine) ou même le Conseil de l'Europe (avec ces différents colloques internationaux) aient tentés à la fin du XXème siècle de théo-

54 André CORBOZ, « De la ville au patrimoine urbain, Histoire de forme et sens », Presse de l'université du Québec, 2009

55 Emmanuelle REAL, « Reconversions. L'architecture industrielle réinventée », In Situ 26, 2015

riser la pratique, elles peinent à théoriser réellement un concept de réutilisation. Pour l'instant on observe un " mélange de lieux communs et de contresens ". Ainsi, il semble essentiel d'encourager la pratique de réutilisation afin de nourrir la réflexion, ne faisant pas du monument la seule préoccupation patrimoniale, mais créant plutôt une vision globale.<sup>56</sup>

## MÉTHODES D'INTERVENTIONS

Une fois la volonté de réutilisation actée, une clarification des objectifs de l'intervention permet de choisir une méthode. Il convient alors de définir différentes notions, souvent utilisées de la même manière, alors qu'elles traitent du bâti bien différemment. L'ensemble des définitions suivantes sont tirées de l'article d'Emmanuelle Real intitulé " Reconversions. L'architecture industrielle réinventée " publié dans " La reconversion des sites et des bâtiments industriels ", revue n°26 de la Revue des Patrimoines, In Situ.<sup>57</sup>

### Restauration

*En architecture comme dans le domaine artistique, la restauration est un travail minutieux de réparation scientifique et de reconstitution historique qui vise à rendre son aspect d'origine à un édifice historique dénaturé par le temps et l'usage. Cette pratique revendique la conservation à l'identique du patrimoine bâti au risque de le priver de toute réutilisation possible. Elle exprime de la manière la plus exacerbée le caractère fétiche du patrimoine en le déconnectant du contexte actuel et en privilégiant la forme à l'usage.*

### Réhabilitation

*La réhabilitation, en architecture, consiste à améliorer l'état d'un bâtiment dégradé ou simplement ancien afin qu'il puisse conserver sa vocation initiale. Cette opération de remise en état s'accompagne d'une mise en conformité du lieu selon les normes en vigueur, que ce soit en matière de sécurité, d'hygiène, de confort ou d'environnement. La réhabilitation peut également avoir une dimension urbaine et s'appliquer à un îlot ou un quartier, mais concerne essentiellement l'habitat. La pratique de la réhabilitation urbaine est amorcée dans les années 1970 en réaction aux opérations de rénovation d'après-guerre et permet le maintien des populations en place.*

### Rénovation

*Si l'on considère les grandes opérations de rénovation urbaine menées dans les années 1960-1970, le terme est une complète antinomie. Rien de commun, en effet, entre ce qu'il laisse entendre et la réalité qu'il recouvre. S'il y a bien remise à neuf, c'est par la table rase qu'elle s'opère. La rénovation est un acte radical qui consiste le plus souvent à raser un bâtiment ou un îlot pour reconstruire sans référence au contexte pré-existant. La politique mise en œuvre depuis les années 2000 par l'Agence nationale pour la rénovation urbaine française est une notion différente qui vise à restructurer des quartiers en difficulté dans un objectif de mixité sociale et de développement durable par la réhabilitation de bâtiments dégradés.*

56 André CORBOZ, « De la ville au patrimoine urbain, Histoire de forme et sens », Presse de l'université du Québec, 2009

57 Emmanuelle REAL, « Reconversions. L'architecture industrielle réinventée », In Situ 26, 2015

## Réutilisation

*La réutilisation d'un édifice pour une fonction à laquelle il n'était pas destiné initialement est un phénomène spontané et fréquent au cours de l'histoire. Elle se justifie par l'intérêt économique de réinvestir des édifices existants pour leur situation et leurs droits acquis. Chaque époque en offre de nombreux exemples : temple romain transformé en église, manufacture textile en hôtel particulier, halle de verrerie en grange, couvent en filature, palais transformé en musée... Sans compter les usines réaffectées à d'autres activités industrielles. La réutilisation reste avant tout une démarche d'opportunité et la valeur patrimoniale du site n'a pas un caractère déterminant dans ce processus. Dans la plupart des cas, la réutilisation d'un bâtiment, pour peu qu'il soit en bon état, ne demande que peu de travaux d'adaptation. Il peut même parfois s'agir d'un banal transfert de propriété.*

## Reconversion

*La reconversion se différencie de la réutilisation par son intentionnalité et la mise en œuvre qu'elle implique. Elle exprime la volonté consciente et raisonnée de conserver un édifice dont la valeur patrimoniale est reconnue tout en lui redonnant une valeur d'usage qu'il a perdue. Contrairement à la réutilisation, le changement d'usage qui s'opère lors d'une reconversion nécessite l'adaptation du bâti à ce nouvel usage, mais ces transformations s'effectuent dans le respect de l'esprit du lieu et en conservant la mémoire de la fonction originelle. En cela, la reconversion constitue une véritable démarche de préservation du patrimoine et l'évolution naturelle de tout édifice, n'en déplaît aux plus stricts défenseurs du patrimoine qui tendent à considérer qu'un édifice doit, pour conserver sa valeur patrimoniale, être figé dans sa configuration d'origine. Néanmoins, la reconversion d'un monument historique est un exercice combiné qui associe la restauration des parties protégées et la réinvention de celles qui ne le sont pas.*

## Restructuration, requalification, régénération

*Ces trois termes sont davantage appliqués au domaine de l'urbanisme et empruntés à la politique de renouvellement urbain. Ils désignent le réaménagement d'un quartier ou d'un territoire délaissé dans le but de le redynamiser économiquement et d'en améliorer le cadre de vie. Il s'agit d'un projet global qui peut éventuellement inclure la reconversion de bâtiments, industriels ou non.*

L'ensemble de ces différentes notions peut être classé en deux groupes. D'un côté, la restauration, la réhabilitation et la rénovation montrent une volonté d'agir sur le bâtiment sans changer sa fonction, ces différentes méthodes tendent à conserver l'existant, souvent au profit d'une mise en valeur du patrimoine. De l'autre côté, la réutilisation, la reconversion et les politiques de restructuration urbaine changent la fonction primaire du bâtiment et lui donne, de cette manière, une seconde vie. Cette méthode implique généralement une modification conséquente de l'existant mais permet une réelle réanimation du site.

À partir de ce moment, est-ce la fonction ou le respect du bâtiment qui doit faire loi ? Difficile de trancher tant les objectifs des deux groupes sont divers. Il faut néanmoins que la méthode choisie bénéficie du regard de l'autre méthode. En effet, les deux opérations peuvent se servir mutuellement et il est donc nécessaire de les combiner afin de ne pas

oublier une partie importante du projet architectural. La conservation, bien qu'idéale au regard du patrimoine, ne peut se suffire à elle-même si le programme ne fait plus sens au sein du site. A contrario, la réanimation d'un bâtiment ne peut négliger l'importance de la conservation, au risque de faire disparaître un pan de l'histoire.

Dès lors, il semble que la fonction prime sur la simple conservation (bien que pertinente dans certains cas). Ainsi, dans le cadre d'une réanimation, comment choisir ce qui doit être conservé de ce qui peut être modifié ? La réponse se trouve évidemment au cas par cas, après une étude de l'ensemble des bâtiments menant à une identification des parties les plus emblématiques à conserver. Malgré tout, des concessions sont obligatoires, une fois le projet engagé. La perception de l'architecture comme une œuvre terminée et figée lors de la première mise en fonction entraîne systématiquement une logique d'intervention minimale et réversible. Cependant, la pratique démontre que cette manière d'intervenir ne peut être la seule solution.<sup>58</sup> Ainsi, la problématique de recyclage de l'ancien semble trouver réponse dans la philosophie de Viollet-Le-Duc :

*“ Restaurer un édifice, ce n'est pas l'entretenir, le réparer ou le refaire, c'est le rétablir dans un état complet qui peut n'avoir jamais existé à un moment donné. ”*<sup>59</sup>

Pour répondre aux révolutions sociétales, à l'évolution du monde, il semble juste de considérer l'architecture comme une toile inachevée que l'artiste transmet aux générations futures, œuvre en développement sur laquelle un regard attentionné du style préexistant permet une prolongation de la vie du bâtiment dans le temps.<sup>60</sup>

## LE CHOIX DE LA FONCTION

58 André CORBOZ, « De la ville au patrimoine urbain, Histoire de forme et sens », Presse de l'université du Québec, 2009

59 Eugène VIOLLET-LE-DUC, « Dictionnaire raisonné de l'architecture française du XIe au XVIe siècle - Tome 8, Restauration », 1866

60 André CORBOZ, « De la ville au patrimoine urbain, Histoire de forme et sens », Presse de l'université du Québec, 2009

61 Christian DECOCQ, « Mission d'information et d'évaluation, Friches industrielles et pollutions historiques », 2010

Sans affectation, un bâtiment est presque toujours condamné. En effet, qu'importe la qualité patrimoniale de l'existant, la question du programme est omniprésente et dicte toujours le projet. Si l'intervention n'est pas une simple restauration, mais qu'elle s'inscrit dans une réanimation du bâtiment, le choix de la fonction en devient tout l'enjeu.

Depuis plusieurs années, la tendance est la muséification. Ce phénomène a pour objectif de faire d'un bâtiment, le musée de sa propre histoire. On trouve alors des musées du chemin de fer à l'intérieur d'anciennes gares, des musées maritimes dans de vieux ports ou encore des musées de l'armée dans d'anciennes casernes... Les exemples sont infinis et bien que respectueux du patrimoine du fait de leur intérêt porté au bâtiment dans l'essence même du programme, ils ne peuvent devenir la norme. Les intérêts du territoire doivent primer, l'architecture doit répondre à un besoin et ne peut se suffire à elle-même, au risque de voir le projet inutilisé.<sup>61</sup>

Au-delà d'un regard attentif porté au contexte, la règle principale lors d'une reconversion d'un bâtiment est que la forme dicte la fonction. Cette logique d'intervention est contraire à la démarche qui s'applique lors d'une construction neuve, la théorie “ Form follows function ”

de Louis Sullivan ne peut s'appliquer car la chronologie du projet est bouleversée. Ainsi, l'analyse préalable de l'existant devient encore plus importante. L'étude de la forme du bâtiment, des espaces disponibles ainsi que de la configuration des lieux permet de trouver les nouvelles fonctions capables de s'adapter à la structure existante.<sup>62</sup>

Les théories d'Umberto Eco, présentes dans " La structure absente ", nous éclairent à propos de la notion de fonction d'un bâtiment et confirment la pensée de Viollet-Le-Duc sur l'idée de continuité dans le temps de l'œuvre architecturale. Le penseur italien explique qu'un bâtiment possède plusieurs types de fonctions. La fonction primitive est la fonction attribuée à un bâtiment lors de sa construction, elle englobe une fonction primaire et une ou plusieurs fonctions secondaires. *Exemple : la tour de défense (fonction primaire) comme symbole d'une ville en tant qu'image-signal (fonction secondaire).*<sup>63</sup> Plus le bâtiment est ancien, plus il est probable que ses fonctions aient évoluées. Ce changement de fonction n'est pas synonyme de la mort du bâtiment, au contraire, l'histoire montrent plusieurs bâtiments ayant parfaitement accepté un changement de fonction : les pyramides sont passées de tombeaux (primaire) et outils astrologiques (secondaire) à des espaces historiques (primaire) et touristiques (secondaire) ; les amphithéâtres se sont transformés dans un premier temps en bourgades militaires pour devenir aujourd'hui des espaces historiques. Ces bâtiments peuvent tout de même fonctionner bien que leur fonction primitive ait disparue. Ainsi, la réanimation semble faire partie de l'histoire du bâtiment et ne doit pas être considérée comme une trahison de l'ancien.<sup>64</sup>

En conclusion, la transformation engendre l'idée que l'architecture est une œuvre en constante évolution et que le maintien de l'ancien, bien qu'en partie nécessaire du point de vue historique, n'est pas le seul objectif à suivre. Seul un regard sur les besoins urbains croisé avec une analyse de la typologie, de la structure et des circulations doit guider le choix de la fonction.<sup>65</sup>

62 Emmanuelle REAL, « Reconversions. L'architecture industrielle réinventée », In Situ 26, 2015

63 André CORBOZ, « De la ville au patrimoine urbain, Histoire de forme et sens », Presse de l'université du Québec, 2009

64 Ibid.

65 Ibid.

## 5 / BLUEFACTORY, INCARNATION DU XXI<sup>ÈME</sup> SIÈCLE

*“ Le site Cardinal fait l’unanimité quant à la qualité exceptionnelle de sa localisation et à sa vocation de parc technologique. La question de son utilisation intégrale n’en reste pas moins entièrement ouverte. Installer un parc technologique ce n’est pas aménager l’ensemble du site. Il est inconcevable qu’un tel espace ne reçoive que des activités liées aux nouvelles technologies, pour se convertir en un ghetto fermé et inaccessible au commun des mortels, en plein cœur de notre agglomération. ”* <sup>66</sup>

À la fin du mois de juin 2012, le canton et la ville de Fribourg rachètent le site de l’ancienne Brasserie Cardinal à Feldschlösschen.<sup>67</sup> Depuis, BlueFactory Fribourg-Freiburg SA dirige le développement du site avec l’idée de faire de l’ex-brasserie Cardinal un pôle d’innovation d’excellence. L’objectif principal est de stimuler la recherches scientifique, industrielle, sociale et culturelle et d’en faire bénéficier la ville.

## OBJECTIFS ET CONTEXTE POLITIQUE

Lors de l'acquisition du terrain, le Conseil Communal et le canton ont mis en avant plusieurs points justifiant leur engagement dans ce projet. Tout d'abord, plusieurs arguments économiques ont été avancés. Premièrement, le prix d'acquisition du site qui au regard de l'augmentation exponentielle du prix du terrain en centre-ville, permet une croissance rapide du capital de la société BlueFactory. Cette observation démontre que les investissements, bien que considérables, se font dans un espace bénéficiant d'une situation géographique exceptionnelle et s'intègrent dans le cadre des placements financiers intéressant pour la ville et le canton. Deuxièmement, l'acquisition du site a pour objectif de créer de quelques milliers d'emplois et accompagne une politique d'amélioration de l'attractivité économique de Fribourg, à l'horizon 2030. Startups, PME et grosses entreprises sont intéressées à s'installer à Fribourg et l'ancien site Cardinal est parfaitement à même de les accueillir.

Ensuite, ce sont les arguments urbains qui ont été mis en avant. Le site se trouve à cinq minutes à pied de la gare et est à proximité du centre-ville et du boulevard de Pérolles, axe routier et commerçant important au cœur de Fribourg. Cette localisation remarquable fait de la réanimation de l'ancien site industriel, une occasion à ne pas manquer. Aucune ville suisse ne bénéficie d'une si belle opportunité en son centre. A Fribourg, ce sont plus de 50'000 m<sup>2</sup> libres à repenser. L'idée est alors de créer un nouveau quartier permettant de relier le quartier de Pérolles et le quartier de Beauregard, zone presque exclusivement résidentielle. Au-delà d'une volonté de créer un parc technologique, le site est une possibilité pour la ville de concentrer sa politique culturelle en un lieu. A l'heure actuelle, de nombreux petits espaces culturels sont disséminés à Fribourg, l'ancienne brasserie semble pouvoir accueillir un espace porteur des nouveaux enjeux dans ce domaine. Le musée Cardinal en est un parfait exemple.

Les autorités politiques sont conscientes que le rachat du site ainsi que les investissements à soulever pour une bonne réanimation de la friche industrielle sont conséquents, aujourd'hui, la reconversion de l'ancienne brasserie en quartier du futur fait malgré tout partie des priorités de la ville (et du canton).<sup>68</sup> Déjà victime de nombreuses polémiques pendant les années qui menèrent l'entreprise brassicole à la fermeture, le site occupé par le nouveau projet BlueFactory ne finit pas de faire débat. En février 2021, Le Grand Conseil et le Conseil général plébiscitent l'augmentation de leur participation au capital-actions de BlueFactory Fribourg-Freiburg SA à hauteur de 50 millions (25 millions chacun), l'objectif étant d'enclencher divers travaux de construction et de rénovation, afin de faire passer le site, de l'état de friche industrielle à l'état de réel quartier d'innovation. Les investissements dans la construction suivraient ce plan de répartition<sup>69</sup> :

Construction du Bâtiment B	25 millions
Construction du Bâtiment B+	18 millions
Rénovation du Bâtiment A	12 millions
Rénovation du Silo	3,7 millions
Projets énergétiques et de gestion des eaux	7 millions
Aménagements ext. et maintien du patrimoine	9,5 millions

66 Laurent THEVOZ, Le site de toutes les innovations ? », « Je suis à Cardinal... », Pro Fribourg, 2012

67 Etat de Fribourg, «L'Etat et la Ville de Fribourg achètent le site Cardinal de Feldschlösschen», 2011

68 Ville de Fribourg, «Message du Conseil communal au Conseil général, Acquisition des terrains de Cardinal», 2011

69 Oui à Bluefactory, «Les enjeux», 2021

Un mois plus tard, la mauvaise réputation du projet BlueFactory ainsi que sa mauvaise communication sur les actions accomplies entraînent 28 députés sur 110 à déposer un référendum financier demandant de soumettre la part du canton au vote populaire. Principalement porté par des membres de l'UDC et du PLR, le référendum bloque la construction et le développement du site. D'après Nicolas Kolly, chef de file des référendaires, la conciliation d'un parc technologique et d'un quartier communautaire n'est pas possible : *“ On se perd à vouloir faire un petit peu de tout pour faire plaisir à tout le monde ”*<sup>70</sup>. Le camp opposé à la recapitalisation prône plutôt de se concentrer uniquement sur le parc technologique en accueillant à bras ouvert les entreprises, quitte à leur vendre des parts de terrains, afin d'obtenir un retour sur investissement rapide.

*“ Nous sommes prêts à investir, même davantage, pour autant qu'il y ait une véritable retombée financière ”.*<sup>71</sup>

Le 13 juin 2021, la population est soumise au vote et le résultat est en faveur du projet BlueFactory, néanmoins, le résultat est très serré, seulement 50.5% de la population soutien la recapitalisation. Ce résultat est significatif d'une mauvaise perception de l'opinion, il montre aussi une grande opposition entre ville et campagne, en effet, seul le district de la Sarine et de la Veveyse ont en majorité voté oui.<sup>72</sup> Peut-être que la grande opposition populaire face aux deux initiatives votées dans tout le pays qui proposaient de mettre fin à l'utilisation de pesticides dans l'agriculture a permis de rallier la cause générale de l'UDC, grand opposant politique de ces initiatives.

Depuis cette date, le projet peut aller de l'avant. Proposer un unique parc technologique, en autarcie au cœur de la ville, ne peut être une réponse car celle-ci ne prend pas en compte les qualités exceptionnelles du site et sa relation avec la ville. Avec la recapitalisation et la délivrance du plan d'affectation cantonal délivré en juillet 2018, plusieurs nouveaux bâtiments vont voir le jour et mettre en application la vision de BlueFactory.

## VISION DE BLUEFACTORY

En plus d'une volonté politique qui vise à réinclure dans le tissu urbain le site et ses édifices industriels, quatre grands thèmes définissent la vision de BlueFactory, ce sont des dynamiques à développer en parallèle et de manière transversale qui permettront à long terme de faire de ce quartier un espace d'innovation au sens large. Ces explications proviennent directement du site de la société et montrent les valeurs/concepts qu'elle veut mettre en place :

### Habitat du futur et innovation

*Situé au cœur de Fribourg, blueFACTORY fait partie de l'antenne romande du Parc suisse d'innovation (Switzerland Innovation). A ce titre, il est reconnu pour sa compétence dans le domaine de l'habitat du futur. C'est dans ce quartier d'innovation que des étudiantes et étudiants issus de quatre hautes écoles romandes ont conçu conjointement le NeighborHub, une maison de quartier efficiente. Ce projet a remporté haut la main le Solar Decathlon 2017, une compétition internationale*

<sup>70</sup> Le Temps, « Le Conseil d'Etat fribourgeois uni derrière Bluefactory », 2021

<sup>71</sup> Mots de Nicolas Kolly, chef du groupe UDC au Grand Conseil, dans Le Temps, « A Fribourg, le soutien à Bluefactory sera probablement tranché par les urnes », 2021

<sup>72</sup> Etat de Fribourg, résultats des votations du 13 juin 2021

organisée par le Département américain de l'énergie, à Denver dans le Colorado. Depuis le printemps 2018, le NeighborHub est réinstallé à blueFACTORY et, selon les activités et événements, ouvert au public.<sup>73</sup>

### Recherche et développement

Plus de 340 personnes travaillent à blueFACTORY. Le quartier abrite quatre plateformes technologiques : un centre de recherche dans le domaine de l'habitat du futur, un centre de compétences dans la santé humaine, un autre dans la production modulaire en biopharma, et une plateforme regroupant deux domaines de développement phares, la plasturgie et les systèmes embarqués et sécurisés. Le site compte en outre une trentaine de PME et start-ups innovantes, actives dans des secteurs tels que les énergies propres, les nouveaux matériaux, le recyclage ou les technologies numériques. Des associations soutiennent les particuliers qui désirent lancer une start-up ou développer un projet novateur. Le quartier est géré par une société anonyme, Bluefactory Fribourg-Freiburg SA.<sup>74</sup>

### Culture et vie de quartier

blueFACTORY a pour vocation de valoriser la création sous toutes ses formes. Les bâtisses du quartier sont donc régulièrement animées par des événements publics, organisés en partenariat avec des acteurs de l'innovation et/ou de la culture de la région. Les performances artistiques, expositions, tables rondes et concerts sont autant d'occasions de poser un autre regard sur le quartier et sur les thématiques de l'innovation et de la durabilité. blueFACTORY abrite en outre la collection du Musée et centre suisse des instruments de musique électronique (SMEM), ainsi que le Musée de la bière Cardinal de Fribourg. Le quartier dispose d'un café-restaurant, ouvert à tous, depuis le mois de février 2018.<sup>75</sup>

### Economie bleue et " Low Carbon "

Projet de génération, blueFACTORY veut promouvoir les principes de l'économie bleue ou circulaire. Concrètement, le quartier est ouvert aux initiatives qui visent à repenser les modes de production et de consommation, dans le but de limiter la production de déchets et de minimiser l'utilisation des ressources naturelles. Le site a aussi la particularité d'être un quartier «low carbon»: il favorise la mobilité douce et agit pour améliorer le bilan carbone de ses bâtiments. Les locataires du quartier sont invités à quantifier les émissions de CO2 induites par leurs activités et à les réduire, dans la mesure du possible.<sup>76</sup>

## IDENTIFIER LE PATRIMOINE À CONSERVER

73 Tiré du site de Blue-Factory, <https://www.bluefactory.ch/>

74 Ibid.

75 Ibid.

76 Ibid.

Le site de l'ancienne brasserie Cardinal, créé il y a plus de cent ans, se compose de plusieurs bâtiments classés au patrimoine, emblématiques de l'architecture industrielle du XXème siècle. Celui-ci occupe une position importante à Fribourg et impacte le paysage de la ville. Emblèmes de la skyline fribourgeoise, le silo et la cheminée sont des repères auxquelles les habitants s'identifient depuis longtemps, ce sont des symboles d'une période faste de l'industrie suisse qui font la fierté du canton.

Les premiers bâtiments construits sur le site sont classiques de l'architecture brassicole du début du siècle, sobres mais suivant une logique typique de l'époque. Les soubassements sont en pierre et le corps des bâtiments est fait d'un appareillage de briques rouges, le mélange de ces deux matérialités produit un effet décoratif polychrome. Les fenêtres plein-cintre affirment aussi ce caractère industriel. On trouve également à la création du site une grande halle métallique servant de tonnellerie. Plusieurs transformations et extensions vont suivre le développement de la société. L'augmentation de la production, la modernisation des équipements ainsi que l'acquisition de nouvelles machines vont engendrer divers travaux de constructions, de transformations et d'extensions. On peut retracer la construction du site en quatre phases, elles s'accordent avec l'histoire de l'entreprise et caractérisent l'évolution de l'industrie.



**Création d'une industrie sur Pérolles en 1907** - Cardinal s'installe à proximité de la gare et la majorité des bâtiments sont construits dont les deux plus emblématiques sont le bâtiment administratif et la cheminée. Pus sont construits les caves de gardes, la bouteillerie, la tonnellerie, la halle des machines, les chaudières, la salle de brassage, le silo, les écuries, la remise à wagon et la loge du gardien.

**Austérité d'entre-deux guerres, besoins de stockage et révolutions automobiles**- Durant la période d'entre-deux guerres, les locaux de la brasserie s'étoffent, plusieurs bâtiments sont agrandis et d'autres modifiés. L'avènement des premiers véhicules rendent les écuries obsolètes, elles sont donc transformées en hangar à bois. De plus, la modernisation des équipements rend possible la création d'espaces réfrigérants, la loge du gardien est agrandie et le grand silo à malt est édifié. D'autres bâtiments sont créés : hangar à charbon, bureaux, nouvelles caves de gardes. En 1947, un bâtiment pour le nettoyage des camions est ajouté.

**1962, Forte industrialisation et ouverture sur l'Europe** - Cette année est capitale dans l'évolution du site. En plus de voir de nouvelles salles de brassages naitre, la halle d'embouteillage voit le jour. Elle sert à em-

Image 19 Vue aérienne du site de Cardinal avant l'arrivée de BlueFactory

bouteiller la bière et permet à Cardinal de s'exporter, c'est un colosse industriel qui se déploie sur le site.

**1985, Forte technologisation et ouverture sur le Monde** - Cette dernière étape dans le développement est marquée par la destruction de la tonnellerie et des hangars à charbon, ils laissent place à une immense salle contenant les cuves de fermentation. Des espaces accueillant de grandes machines permettent d'automatiser la production. Parallèlement une centrale énergétique est créée et une large salle de stockage vient se construire à côté de la salle d'embouteillage.<sup>77</sup>

Depuis l'établissement de la société BlueFactory sur le site en 2012, bon nombre de bâtiments ont disparu au profit de nouveaux projets. L'Inventaire fédéral des sites construits d'importance nationale à protéger en Suisse (ISOS) a néanmoins relevé l'importance patrimoniale de plusieurs bâtiments, ils sont protégés et donc encore présents sur le site. Les projets futurs doivent ainsi s'articuler autour d'un ensemble bâti. Plusieurs bâtiments vont être reconvertis et d'autres restaurés. Il convient d'abord de les identifier et de relever leurs qualités patrimoniales.

**Le bâtiment administratif**, construit par l'architecte Tappolet, est l'emblème de l'entreprise lors de l'installation sur le site. S'inspirant des palais néo-renaissance et des bâtiments industriels de la Belle Époque, sa façade principale est rythmée de pilastres et porte une corniche, similaire à un fronton, souligné par un entablement mettant en évidence les mots " Brasserie du Cardinal ". L'objectif de l'architecte est de faire de cet édifice une vitrine de la société. Il est tourné vers les voies de chemin de fer et donc vers la ville et ses habitants. Le soubassement se compose d'un appareillage de pierre en granit à bossage rustique, le corps du bâtiment adopte une construction en briques apparentes comme une " allégorie de la production industrielle ". Contenant deux niveaux sous terre et deux niveaux apparents, le bâtiment est couvert d'une toiture plate et n'est pas démesuré en termes de dimensions. Avec le temps, la lisibilité du volume initial a été perdue à cause de l'adjonction d'autres bâtiments qui ont, malgré tout, respecté l'alignement. Par ailleurs, le travail des matérialités, appareillages et ornements, a disparu sous un immonde crépi jaune pâle. Le logo de l'entreprise s'est déplacé sur une annexe du bâtiment pour faire face à la rue, actuellement dénommée " Passage du Cardinal ". Le temps n'a pas été tendre avec le plus vieil édifice du site, ses qualités ont grandement été affectées par les différentes rénovations, néanmoins, elles demeurent présentes et, si la technique le permet, elles peuvent être redécouvertes dans le cadre d'une restauration.<sup>78</sup>

77 Service des biens culturels du canton de Fribourg, « Site de la Brasserie du Cardinal dite Usine en gare », Recensement des biens culturels immeubles du canton de Fribourg, 2011

78 Ibid.

Aujourd'hui, le bâtiment est utilisé par un ensemble d'acteurs. En plus de quelques entreprises privées locataires des lieux, il abrite les bureaux de la société BlueFactory, le musée SwissBierMuseum Fribourg Cardinal ainsi que le café-restaurant " Les menteurs " qui, en plus d'utiliser le rez-de-chaussée du bâtiment, a investi un ancien wagon Cardinal pour en faire une terrasse extérieure couverte.



La cheminée en briques rouges est en concordance avec le bâtiment administratif. Construite en 1906 par le même architecte, elle n'a subi aucune modification tout au long de l'histoire de Cardinal. Repère parmi les industries installées sur le plateau de Pérolles au début du XXème siècle, elle est restée emblématique pour les fribourgeois. En 2014, afin d'éviter des dangers liés à la sécurité, un assainissement de la cheminée est enclenché avec pour objectif de conserver ce vestige du passé industriel suisse.

Au pied de la cheminée se trouve la web-radio communautaire "TRNSTN RADIO", espace de création, de rencontre, d'expérimentation, de réflexion et de partage.



Image 20 Bâtiment administratif et Wagon terrasse du restaurant Les Menteurs

Image 21 Cheminée et silo à malt au centre de la friche industrielle de BlueFactory

En 1922, remplaçant un simple cube que l'architecte Tappolet avait construit lors de l'installation de la brasserie sur Pérolles, les architectes Devolz et Cuony ont transformé la **loge du gardien** en grande maison à deux étages. Suivant le mouvement Heimastill à la mode à l'époque dans la ville, le rez-de-chaussée en brique rouge porte l'étage en colombage. On comprend une volonté de se rattacher au caractère du site tout en répondant au goût des années 20. Malheureusement, divers travaux ont banalisé les surfaces sous un crépi uniforme. De plus, la création d'un "carnotzet", petite cave destinée à la dégustation de vin, ainsi qu'une salle de cinéma privée, destinée aux dirigeants de l'entreprise ont complètement transformé la fonction primitive du bâtiment.<sup>79</sup>

Les étages sont aujourd'hui utilisés par le FABLAB Fribourg, espace mettant à disposition des outils de fabrication numérique tels qu'une imprimante 3D, une découpeuse laser, un ploter de découpe vinyle ou encore une fraiseuse à commande numérique.



Nouveau repère urbain d'une skyline moderne, le **silò à malt**, construit par l'architecte Louis Vaucher et l'ingénieur Henri Gicot en 1935, est pour le Fribourg moderne ce que la Cathédrale Saint-Nicolas est à la vieille ville. Il manifeste le pouvoir de l'industrie sur l'ensemble du plateau de Pérolles et affirme l'importance des dirigeants de l'entreprise au sein de la politique de la ville. Réelle prouesse d'ingénierie, le bâtiment est construit en béton armé et est mis en œuvre de manière innovante grâce à l'utilisation d'un coffrage coulissant. Il atteint une hauteur de

79 Ibid.

Image 22 Loge du gardien située à l'entrée du site

grâce à l'utilisation d'un coffrage coulissant. Il atteint une hauteur de 40 mètres et se place, lors de sa création, en tête des constructions les plus élevées. Relevant d'une esthétique purement fonctionnaliste, son style épuré produit un effet monumental de " colonne " de béton. Un bandeau de verre continu coiffe cet immense pilier et permet un apport de lumière à la salle des fêtes placée au sommet du site, vrai mirador au cœur de la ville. De plus, une fente sur le flanc du silo permet un bon éclairage des circulations verticales, elle met en avant la monumentalité du bâtiment en faisant apparaître les différentes têtes de dalles et, de ce fait, la multiplicité des étages. Contenant plus de 180 wagons de stockage et un énorme concasseur débitant plus de 3600 kilogrammes de malt à l'heure, le silo est constitué de quatre travées plus une cinquième abritant l'ascenseur et la cage d'escalier.<sup>80</sup>

L'ensemble des bâtiments de stockage qui bordait le silo, pour des raisons utilitaires, ont été détruit lors de l'arrivée de BlueFactory. Aujourd'hui, il ne reste plus qu'une immense tour dépourvue de son enseigne. Malgré tout, cet édifice est présent dans le cœur des fribourgeois. Bien que sa reconversion soit difficile à envisager techniquement, les habitants ne veulent pas s'en séparer. Aucune fonction n'a été affecté au bâtiment depuis la reprise de Cardinal en 2012. Une future rénovation devrait donner une deuxième vie au silo dans les prochaines années. Un budget de 3,7 millions de francs a été débloqué à cet effet.

En 1962, l'architecte Georges-Pierre Dubois construit la célèbre **halle d'embouteillage** en s'alignant sur le bâtiment administratif. Porteur d'installations technologiques de pointe, le bâtiment transcrit parfaitement la volonté de Cardinal d'incarner la modernité. Cette réelle usine high-tech s'affirme comme un symbole de réussite dans le canton et fait l'apologie de la vitesse et l'automatisation. Pensé sur un modèle architectural purement fonctionnaliste qui a révolutionné l'industrie de la deuxième partie du XXème siècle, le bâtiment est le fruit d'une réflexion cherchant à rationaliser les espaces, en les rendant multifonctionnels et adaptables à de nouveaux usages. Construit sur 35 mètres de long, le bâtiment comporte trois niveaux, accueillant différents types d'activités : le sous-sol est le lieu de stockage des citernes, le rez-de-chaussée contient l'entrepôt à bière ainsi que les locaux de manutention alors que l'étage, en double niveaux, accueille une halle d'embouteillage entourée de coursives et de bureaux de surveillance. Ce dernier étage est particulier car il est libre de tout poteau, il permet une liberté d'aménagement et une vue dégagée pour les dirigeants sur les employés et la production. Caractérisé par de grandes saillies en façade, le bâtiment détonne du reste du site mais relève d'un caractère spectaculaire. Les éléments constructifs répondent dans le même temps à une logique structurelle et à une volonté esthétique, les lames en béton armé de portée libre permettent de soutenir la structure du bâtiment et rythment la façade. Les structures utilisées en toiture servent quant à elles, à protéger les installations techniques tout en donnant un éclairage zénithal à la halle d'embouteillage. Cadres de béton et éléments suspendus, porte-à-faux et saillies, bandeaux lumineux et brise-soleil, ce langage architectural affirme le style du mouvement moderne et font de ce bâtiment, un édifice d'exception.<sup>81</sup>

Aujourd'hui, le manque de dégagement autour du bâtiment ne permet pas de profiter pleinement de ces qualités, de plus, plusieurs éléments

80 Ibid.

81 Ibid.

extérieurs en béton sont victime d'érosion et méritent une restauration. L'ancienne halle d'embouteillage et de stockage reste malgré tout en bon état général, elle accueille pour l'instant des ateliers éphémères dans les étages ainsi qu'un skate-park au rez-de-chaussée. Une reconversion future devrait faire du bâtiment un espace accueillant la HEIA-FR, elle marque la volonté de BlueFactory de collaborer avec le milieu universitaire.



Enfin, la loge du gardien, construite en 1970, relève de qualités patrimoniales intéressantes malgré ses dimensions modestes. Construite avec une structure en métal, la loge permet au gardien une vue panoramique grâce à un vitrage continu sur tout le tour du bâtiment. La toiture est un réel chapeau posé au-dessus de la boîte de verre, elle protège l'édifice et permet aux visiteurs de s'abriter sous l'avant-toit. Aux couleurs de Cardinal, ce bâtiment accueille les visiteurs à l'entrée du site. Aujourd'hui, il est utilisé pour mettre en avant les événements programmés sur le site, il n'est pas rare d'y croiser Martin Schick, le manager culturel de Bluefactory.



Image 23 Halle Grise, ancienne halle d'embouteillage

Image 24 Loge du concierge

## QUELS ACTEURS ?

Bien que peu de bâtiments aient été construits depuis l'arrivée de Blue-Factory sur le site de l'ancienne Brasserie du Cardinal, plusieurs acteurs ont investi les locaux des bâtiments conservés. Suivant la logique économique de la société, beaucoup d'entreprises technologiques privées et de startups se sont invitées sur la friche industrielle, elles se concentrent principalement dans le bâtiment administratif et dans la Halle Bleue, nouveau nom attribué à la salle de stockage Cardinal à la suite de sa transformation. Pour l'instant, ce bâtiment est le seul projet achevé sur le site, construit en 2014 selon des principes liés à la construction du futur. Il contient différents systèmes de mesure de la consommation énergétique, ainsi que des capteurs permettant d'évaluer le confort. Il accueille 200 places de travail et des laboratoires utilisés par SICHH, BCC<sup>82</sup> et le Smart living Lab, centre de recherche et de développement sur l'habitat du futur appartenant à l'EPFL.

En plus des entreprises privées, la présence de différentes universités joue un rôle important au cœur du site. En effet, ces dernières permettent de faire le lien entre le public et le privé via le prisme de la recherche. L'objectif est de créer des synergies entre les chercheurs et la production des entreprises. Le développement du pôle universitaire va se faire en deux temps. Premièrement, un bâtiment neuf va être construit pour le Smart living Lab lui permettant d'accueillir 130 personnes issues de laboratoires de l'EPFL. Secondement, la Halle Grise, ancienne halle d'embouteillage, va recevoir une partie de la HEIA-FR, école d'ingénierie de Fribourg. L'objectif est d'installer des bureaux, des laboratoires de recherches, des espaces de rencontres, des séminaires et un restaurant. Ce sera un lieu d'échange ouvert aux utilisateurs du site.

Parallèlement, plusieurs associations ont également également pris place sur le site. Il est difficile de les décrire toutes, tant elles sont nombreuses et hétéroclites. Les plus embléma-



82 Swiss Integrative Center for Human Health et Biofactory Competence Center

Image 25 Sauna de quartier placé au centre de la friche industrielle

tiques se trouvent principalement sur la place vide, entourant le silo et la cheminée. Cette zone accueille par exemple un container dans lequel se trouve l'association TRNSTN RADIO, radio communautaire. Le Neigborhub, ancien projet du concours SolarDecathlon, transformé en maison de quartier, se situe aussi dans cet espace, entre le bâtiment administratif et la cheminée. Il se voit accueillir un ensemble d'activités communautaires mais aussi des conférences traitant de la durabilité dans la construction. A quelques pas de cette maison du futur, on peut voir le résultat du travail du SaunAtelier, un sauna écologique en bois construit sur une remorque amovible. Ce projet est une valeur ajoutée pour les habitants du quartier et augmente les liens sociaux. On trouve aussi des associations communautaires dans les hangars et garages désaffectés, l'association Sous-Marin Jaune est présente dans la halle jaune tout au sud du site et propose un atelier de création alors que l'association VéloSalon, se situant dans les garages à l'entrée du site, est un espace participatif de réparation de vélos qui organise deux fois par année, une vente de vélos d'occasions. Enfin, le SMEM porte une immense collection d'instruments de musique électronique et se positionne sous le bâtiment administratif.

Entreprises privées, universités, laboratoires de recherche et associations communautaires sont les nouveaux acteurs présents sur l'ancienne Brasserie du Cardinal. Issus de domaines très variés, ces différents organismes se retrouvent sous le thème de l'innovation et de la durabilité, ils portent ensemble les valeurs de BlueFactory.

## 6 / REGARD SUR LES RÉPONSES COMMUNAUTAIRES ET CULTURELLES

Martin Schick est le manager culturel du site Bluefactory. Ayant pour objectif le développement d'une plateforme de médiation artistique, scientifique et sociale, il travaille de façon inclusive et intègre dans son travail les usagers du quartier et les acteurs culturels de Fribourg et d'ailleurs. Sa vision jeune, active et proche du quartier permet une compréhension des potentiels de développements de Bluefactory, elle semble être celle qui pourra faire du site un réel quartier appartenant à la ville et à ses habitants. Ainsi, la discussion se dirige tout d'abord vers les méthodes utilisées pour connecter le quartier à la ville, pour ensuite se rattacher à l'histoire de la brasserie comme inspiration pour l'innovation. Comment l'histoire du site peut-elle influencer le développement de Bluefactory ?

**TDO : Vous êtes le manager culturel de BlueFactory depuis 2018. Qu'est-ce qui vous a motivé à vous présenter à ce poste ?**

MS : Je me suis intéressé à ce poste de manager culturel en 2018 dans un premier temps pour le titre. En effet, le titre me semblait assez intéressant parce qu'il était en relation avec une économie concrète. Il est difficile dans le milieu artistique et culturel de trouver un terrain sur lequel agir, un terrain mixte qui ne reste pas à l'état de performance ou de théâtre, mais qui devient quelque chose de concret, de réel.

Ce titre de manager culturelle me semblait plutôt bizarre, d'après moi, manager la culture peut être une contradiction. Ce poste m'a aussi provoqué dans le sens où il aborde un thème qui est dans l'air du temps. C'est très contemporain de vouloir utiliser la culture, de l'instrumentaliser au profit de projets qui ont une autre orientation. Aujourd'hui, on a bien compris que la culture peut apporter une plus-value à un projet et c'est pour cette raison que des postes de manager culturels sont nés.

**Vous êtes à ce poste depuis 2018, dans un site sur lequel il était impossible de construire jusqu'à aujourd'hui. Quelles ont été vos premières actions au sein de la friche industrielle de Cardinal ?**

Depuis que j'ai commencé en 2018, l'objectif était de créer un écosystème culturel basé sur une philosophie et une pratique qui vient de l'agriculture. J'avais envie de connecter le développement du site avec l'idée de la permaculture grâce à laquelle l'agriculteur travaille avec un minimum de ressources, ne crée pas de dégâts au niveau du sol et où le terrain devient plus fertile. Alors comment créer un terreau qui permet aux plantes de pousser mais qui accepte aussi une certaine autonomie des plantes qui sont déjà là ? Je me suis beaucoup inspiré de l'agriculteur japonais Masanobu Fukuoka, l'inventeur de l'agriculture prônant le fait « de ne pas faire », ce qui ne veut pas dire qu'on ne fait rien mais plutôt que l'on travaille avec un autre « timing ». Contrairement à l'agriculture que l'on connaît qui rase pour créer un nouveau projet, Fukuoka ne coupe pas les plantes déjà présentes pour en semer d'autres, au contraire, il conserve l'ensemble

Maintenant, comment peut-on amener cette philosophie d'une production culturelle saine, basée sur les ressources déjà existantes et qui s'intègre dans les termes de l'innovation ? Cette méthode est nouvelle, elle n'existe pas dans le milieu culturel et elle semble aussi s'intégrer dans la thématique de la durabilité et l'écologie, c'est ce que nous testons ici sur le site de Bluefactory.

**Aujourd'hui, vous nous accueillez dans un espace spécialement en relation avec cette thématique de la durabilité, inspiré de la philosophie de Masanobu Fukuoka. Dans ce contexte, pouvez-vous nous présenter ce lieu et les événements qui s'y passent ?**

On se trouve actuellement dans le NeighborHub qui est en fait la maison de quartier. C'est une maison solaire autonome, issu du projet de quatre écoles (EPFL/HEIA-FR/HEAD/UNIFR) qui a gagné le prix de Denver dans la compétition du Solar Décathlon. Ce projet a été réutilisé une deuxième fois sur le site de BlueFactory après la présentation au concours. L'idée était de montrer ce beau projet collaboratif dédié aux

espaces culturels et aux espaces de quartier. Il ressemblait plutôt à un lieu de travail, à un parc technologique, mais il pouvait facilement se transformer en espace communautaire, accessible à une diversité de population.

**Votre travail s'ancre maintenant dans une deuxième phase, une phase à long terme qui répond aux évolutions du site. En effet, de grands bâtiments vont être construits et le site va être bouleversé. Comment votre travail va-t-il évoluer avec le site ?**

L'arrivée de grands bâtiments provoque un changement conséquent. La situation est différente des premières années durant lesquelles nous étions confrontés à des périodes intense de réaménagement, beaucoup d'espaces vides devaient rapidement être remplis par des activités, afin de ne pas créer un grand trou-noir en plein centre-ville. Ces espaces habilement remplis par des activités culturelles deviennent lentement critiques à cause des nouveaux bâtiments et de la surface extérieure qui diminue, les projets doivent être relocalisés pour s'adapter à cette nouvelle réalité. Ce bouleversement demande aussi une autre forme d'implication du volet culturel dans la transformation du quartier. L'idée d'un changement de paradigme des trois premières années où le but était faire venir un maximum de personnes concerné par la durabilité dans un potentiel quartier du futur n'est plus la méthode principale à adopter.

Comment penser la culture avec ces surfaces qui seront bâties prochainement, dans une logique économique changée, où le prix du mètre carré est très élevé et où la friche industrielle doit disparaître ? Les réponses sont encore à inventer et ne sont pas garanties. A ma connaissance, il n'y a pas de plan financier intégrant des projets qui ne sont pas dans la rentabilité pure mais qui portent sur des valeurs alternatives, des valeurs créatives, de transformation des ressources, de mise en commun du savoir et de médiation de ce qui est créé sur le site... Ces valeurs pourraient être assez proches de la production économique et entrepreneuriale mais sont pour l'instant considérées uniquement par le filtre d'une compréhension culturelle. On ne sait pas comment ces projets vont être mis en place dans le futur, ce sont des décisions politiques qui se prennent à un autre niveau.

Mon travail est de rendre visible et compréhensible les enjeux du site, de mettre en lumière le travail des bénévoles et d'intégrer une nouvelle idéologie au cœur du site. Afin d'arriver à un futur du site qui permet l'intégration de cette nouvelle idéologie, plusieurs plateformes thématiques ont été créés afin d'intéresser les futures entreprises présentes sur le site. Ces plateformes matérialisent une forme d'échange entre les différentes disciplines et les entreprises. Ces dernières peuvent aussi profiter de cette réflexion provenant des organisations culturelles, qui travaillent autrement, plus librement, mais avec moins de ressources. Inversement, les travailleurs culturels peuvent également profiter des ressources mises en place par les entreprises. Néanmoins,

ce dernier point est plus difficile à mettre en pratique, car les entreprises privées n'ont pas le devoir de travailler avec le grand public et les chercheurs. Les acteurs de la culture peuvent ainsi avoir le rôle de transmetteur entre privé et public et faire le lien entre deux milieux qui ont pour objectif l'innovation.

**Vous avez parlé de différentes plateformes, est-ce que vous pouvez nous les décrire plus précisément ?**

Ces différentes plateformes ne cherchent pas nécessairement à être définies concrètement ou confinées dans une zone. L'objectif est plutôt de créer un centre de réflexion et de référence pouvant rayonner hors de cet endroit physique mais aussi hors du quartier. Ces plateformes deviennent des sortes de laboratoires qui créent de la matière permettant à la ville de se transformer. Le quartier est ainsi vu à un autre niveau, comme un acteur important dans le développement de la ville. Il n'est pas autocentré. Le quartier peut devenir un incubateur d'idée dans une ville qui est vivante et innovante.

On parle actuellement de quatre plateformes. Une d'entre elle est centrée ici au NeighborHub, c'est le cœur la plateforme SOIN pour « Social innovation ». TEAR est une autre plateforme présente sur le site. Elle traite des technologies, de l'art et de la recherche en regroupant différents acteurs présents sur le site dont des entreprises aussi présentes dans cette démarche. La troisième plateforme s'appelle SENT et aborde la liaison entre la culture et l'entrepreneuriat. Les réflexions qui peuvent naître dans ce laboratoire, sont capables d'être appliquées en ville, dans la région, au niveau national ou international. Enfin, la dernière plateforme MAKE, regroupe toutes les organisations et les acteurs autour de l'idée de co-construire la ville de demain.

**En quoi votre développement de la culture vous semble essentiel dans le développement de ce quartier ou d'un autre quartier ?**

La présence de la culture dans un projet comme Bluefactory me semble essentielle. Cependant, la problématique principale que je vois sur le site est lié à une mauvaise chronologie dans la logique de création. En effet, il y a eu dans un premier temps une réflexion sur le capital sans expliciter pourquoi il devait être engagé.

Je pense que la culture devrait prendre plus de responsabilités en tant que maître du discours. Je parle d'un discours diversifié, pas lié à une culture gauchiste, mais plutôt à un espace aménagé comme un paysage affectif, une infrastructure permettant aux gens de se réunir pour discuter de nouvelles valeurs dans le but de créer une nouvelle ville, un espace de vie ouvert à tous qui offre la possibilité de réfléchir différemment. Le capital au départ n'arrive pas à faire cette démarche parce qu'il est réservé à une sorte d'élite, à un groupe exclu de la société qui ne comprend pas nécessairement les besoins des autres. La culture est, quant à elle, beaucoup plus connectée avec le terrain et c'est ce

qui doit être le l'objectif. Les entreprises présentes travaillent pour le terrain, leurs produits et innovations doivent servir au développement de la population.

Ainsi, un quartier comme Bluefactory doit engager beaucoup de ressources pour animer ou pour remettre les valeurs de ce qui a été créé par la population. Cette transmission de l'innovation à la diversité coûte beaucoup de ressources et c'est seulement en intégrant le client, la population, dès le début du processus de développement du quartier que ce partage est possible. Le laboratoire vivant mis en place à Bluefactory suit cette idée en incluant tous les acteurs du quartier dans la création. Ils ont déjà les connaissances de ce qui est créé et sont acteurs de ce qui est à venir. Aujourd'hui, le développement se fait par étapes. Ce sont les architectes qui créent le bâtiment et c'est ensuite que l'on cherche le locataire qui peut s'adapter à ce qui est construit. On essaye d'inverser la tendance avec des coopératives d'habitants en reprenant une grande halle et en réfléchissant ensemble à la manière de vivre, en décidant ensemble des besoins de tous. L'objectif est de réfléchir à long terme et de penser une architecture qui permet d'absorber les changements sociétaux.

Si on réfléchit à l'échelle d'un quartier, le processus est très similaire. Plutôt que de créer un restaurant et de chercher un locataire à la fin, on prend la question sous un nouvel angle : Qui est là ? Avec qui avons-nous envie de travailler ? J'ai toujours le sentiment à Fribourg de parler d'un ovni mais il suffit d'aller voir dans d'autres villes ce qui s'y passe. Je m'interroge à propos de la politique fribourgeoise et de son positionnement. En effet, Fribourg se bat face à d'autres cantons pour devenir l'un des représentants de l'innovation dans le pays, mais se cache derrière une ancienne structure ne lui permettant pas d'aller vers l'innovation. Je pense qu'en tant qu'espace s'affirmant comme site d'innovation, Bluefactory a des responsabilités vis-à-vis de l'application de ce terme. L'expérience démontre que ce ne sont pas des experts spécialisés mais plutôt une diversité de penseurs qui amènera à de réels résultats.

**Vous avez l'air d'avoir une idée assez claire de ce vers quoi le site devrait se diriger, est-ce que vous avez des références auxquelles vous vous intéressez dans d'autres villes, qui pourraient être des modèles pour Bluefactory ?**

Oui et non. Je ne connais pas vraiment de friche qui travaille réellement avec cet axe culturel. Souvent les friches postindustrielles sont utilisées ou transformées par des agents culturels mais servent finalement à autre chose. Ce n'est peut-être pas exactement la même compréhension quand on parle d'un transitoire plutôt que d'une utilisation temporaire.

Le site Darwin à Bordeaux représente un peu ce mélange mais n'est pas mon idéal. Néanmoins, le site de Bluefactory n'y répond pas non plus, même si j'imagine son développement de manière optimiste. Je

souhaiterai un accès beaucoup plus radical à cette mixité mais aucun des deux sites ne vont dans ce sens. Le site Klybeck à Bâle va se transformer prochainement et pourrait être plus proche des sujets de mixité et d'intégration de la population. En même temps, il y a la Conférence des villes suisses en matière de culture animée par des gens qui ont bien connaissance des projets déjà en cours en Suisse. Ils ont senti sur le site de Bluefactory des points exceptionnels comme on ne les voit pas ailleurs, c'est pourquoi ils ont une fascination pour ce projet qu'ils pensent être extraordinaire et exclusif.

Finalement, tout dépend de la manière de raconter l'histoire. Ce sont les narratifs qui sont à l'origine de la création d'un site. Après le narratif, il faut aménager les plans économiques et engager les bonnes personnes pour les réaliser, sinon tout ne restera qu'une belle histoire.

**Le plan d'aménagement cantonal traitant du quartier de Bluefactory, ne souhaite pas construire trop de logements afin de laisser place à cette narration de l'innovation et de la start-up. De ce fait, le quartier aura une population plutôt passagère. Est-ce que vous considérez votre travail de manager culturel et communautaire comme une réponse au manque d'habitants dans le quartier. Ou est-ce que vous voyez plutôt l'opportunité de faire du quartier de Bluefactory, un site d'exception dans la ville de Fribourg, un quartier communautaire d'animation ?**

Les formes d'habitat dans le quartier font partie du plan d'affectation et sont bien planifiés mais elles ne répondent pas à la densité souhaitée par certaines personnes appartenant à des groupes d'intérêt. L'objectif de la présence de logements sur le site est de créer un lieu qui ne se forme pas avec la même logique que les autres quartiers uniquement basés sur l'habitat des personnes.

Dans mon idéal, Bluefactory pourrait être une friche avec des bâtiments éphémères se construisant, se déconstruisant, se déplaçant et s'intégrant dans une ville. Cette notion de friche est très intéressante et est une ressource qu'aucune autre ville possède en son centre. Malheureusement, le plan actuel est de faire autre chose de ce site. Le rôle de la culture dans ce plan est innovant dans l'utilisation d'un quartier qui suit un plan fait par d'autres. En effet, le volet culturel n'était pas invité à co-réfléchir le plan d'affectation, il est utilisé de manière à apporter une plus-value à ce qui a été décidé préalablement.

Par conséquent, la culture agit comme correcteur. Je suis très sensible à ce sujet car la culture est ainsi réduite à une forme de décoration et d'instrumentalisation. On parle très vite de gentrification du site dans la ville et cela ne devrait pas être l'objectif du développement. Très rapidement dans le processus de décision de développement du site, l'implication culturelle avait atteint ses limites et plusieurs activités ont dû se déplacer. En effet, la domination des intérêts financiers a monopolisé le pouvoir de décision à BlueFactory. Comment arrêter ce jeu d'instrumentalisation de la culture ? Pour éviter que la culture soit ins-

strumentalisée ou simplement utilisée en décoration dans le site, il est nécessaire que les acteurs culturels soient présents lors des prises de décisions. Je cherche à m'impliquer dans la stratégie du quartier sans être trop occupé par la seule animation du site qui reste néanmoins nécessaire. Cette stratégie a été mise en place par la plateforme culture et entrepreneuriat.

Comment la culture peut-elle apporter à l'entrepreneuriat et vice-versa? J'aimerais activer dans un futur éventuel, un projet pouvant apporter aux différents acteurs. Exemple : des bureaux pourraient être utilisés la nuit comme forme d'hôtel. L'objectif est de réduire les " déchets d'espace ", c'est-à-dire les espaces inutilisés à un moment de la journée. Pour ce faire, il faut que les bâtiments aient des fonctions hybrides permettant une utilisation sur les vingt-quatre heures de la journée. Je pense que les espaces liés au travail doivent accueillir une autre fonction le soir venu.

**Le projet Bluefactory est relativement récent, il tire son nom du passé industriel du site et plus précisément de l'ancienne Brasserie du Cardinal. De quelle manière tirez-vous partie de l'histoire industrielle et brassicole du site dans votre travail culturel et dans le développement du quartier ?**

Bluefactory peut évidemment se connecter avec cet héritage industriel laissé par la brasserie, J'y vois une possibilité de se rattacher à une identité culturelle propre à la ville. La bière Cardinal faisait partie de la vie des anciens ouvriers, elle était produite localement mais était consommée partout en Suisse romande. Cette bière s'est construite autour de l'image de deux hommes en train de trinquer et a marqué une sorte d'idéologie à Fribourg. Elle symbolisait une manière de vivre et un esprit de convivialité.

La création de cette identité culturelle peut être transposée à la réflexion d'un quartier d'innovation comme Bluefactory. D'après moi, le site peut créer une identité culturelle en produisant des « outils », en mettant en places des méthodes pouvant s'exporter dans d'autres régions. En intégrant la population à la création de ces outils dès le début, le site pourrait être activé et la production serait plus efficace et réaliste. La confection de la bière est un peu similaire. Ils se sont posé plusieurs questions sur les réalités préexistantes. Ça me rappelle la création du nom de la bière qui se rapporte au contexte historique ou encore à la création du Parfait qui s'est fait grâce aux déchets du brassage de la bière.

L'idée de mélanger des ingrédients pour obtenir un résultat peut être réutilisée à Bluefactory en basant les réflexions et les pratiques autour de la réutilisation de ressources existantes, tels que les déchets d'espace, les déchets de matériel, les déchets de temps. Qu'est-ce qui peut être créé si on met ces ressources ensemble? Qu'est-ce qu'on brasse ? On brasse déjà des idées mais on brasse aussi peut-être différents outils et différentes pratiques.

Il y a déjà plusieurs années, lorsque le cardinal existait encore, le premier point culturel est apparu avec son musée. Dans quelle mesure le musée (SwissBierMuseum) s'intègre-t-il dans votre travail ?

Le musée de la bière est évidemment un élément important sur le site, parce qu'il raconte justement cette histoire en partant de l'héritage du site. En même temps, c'est un élément qui n'est pas facile à transporter dans la destinée du quartier. La raison est liée à son contenu. Il y a de grands camions et de grandes machines qui nécessitent beaucoup de place et qui ne sont pas faciles à intégrer dans une vision future du quartier.

Il me semble qu'il faut se diriger vers l'idée d'une archive du futur, où le futur est tiré d'un passé dirigé par les innovateurs d'un autre temps. Avec Loïc Blancpain, le directeur du musée, nous avons tendance à réfléchir au potentiel de transformation du site Cardinal. Le thème de la transformation est non seulement présent dans la composition de la bière, mais aussi dans l'évolution économique de la ville. Les Blancpain n'ont pas seulement créé cette entreprise, ils se sont impliqués dans l'ensemble du développement de la ville. La famille a co-fondé le funiculaire reliant la basse ville à la place George Python. C'est un vrai symbole de l'innovation, simple et fonctionnel.

Au regard de ces ingénieurs d'antan, on pourrait créer aujourd'hui un lieu d'échange, une sorte de musée ou de dispositif comme le Swiss-BierMuseum permettant un voyage dans le temps afin de jouer le rôle de ces innovateurs. J'aimerais co-développer un espace impliquant l'histoire dans la création du futur.

**Pour conclure, comment est-ce que vous voulez voir le site évoluer, tant du point de vue de la culture que de manière plus large ?**

J'aimerais voir le site évoluer avec une compréhension élargie intégrant la création, avec une autre écoute de la population. J'aimerais ne pas voir de logiques et d'esthétiques issues de cercles élitistes dominants responsables des dégâts du monde actuel. Cette compréhension n'est actuellement pas présente. L'ouverture à d'autres utilisateurs tels que la « Klimajugend », par exemple, n'est pas possible à cause de leur politisation. Un site comme Bluefactory devrait être innovateur et moteur d'une société qui répond aux challenges futurs.

Aujourd'hui, je n'ai malheureusement pas le sentiment que le site ait le potentiel pour répondre à ces défis... Actuellement, on essaye de répondre aux problèmes du passé sans y parvenir et ne nous préoccupons pas de ces grands défis beaucoup plus complexes que ce qu'on peut penser. Mon avis est peut-être pessimiste, mais je suis là parce que j'ai envie de provoquer un changement. Je veux ajouter une autre couleur, développer une autre manière de penser. Finalement, le pouvoir d'action n'est pas entre mes mains, il est ailleurs. Seul, le management culturel ne pourra pas faire la différence.



# CONCLUSION

Ce travail a pu mettre en parallèle l'histoire des espaces industriels et l'évolution de la société. L'étude plus particulière de la Brasserie du Cardinal et de son développement au fil des siècles a montré que l'industrie a toujours dû répondre aux révolutions sociales pour subsister. La famille Blancpain a marqué la ville grâce à l'esprit d'innovation de ses dirigeants, elle a fait de la brasserie fribourgeoise un lieu de recherche constante, marquant ainsi le quotidien de toute une population d'ouvriers et la mémoire des habitants du canton.

Avec la fin de la société en 2012, un site occupé d'un ensemble de bâtiments industriels se vide de sa fonction primitive. Malgré la fermeture de la brasserie, l'histoire se perpétue au sein du musée et reste gravée dans la mémoire collective. La conquête du marché brassicole suisse des visionnaires d'hier, doit inspirer les penseurs de demain. Le patrimoine architectural ainsi que l'histoire de l'entreprise doivent être vus comme des leçons données au futur.

La société BlueFactory incarne une nouvelle vision, c'est une réelle opportunité pour Fribourg de se réinventer. Prônant des valeurs d'innovations et de durabilité, le site doit incarner le nouveau siège physique de notre société. Au XXIème siècle, à l'ère du numérique, du virtuel et de l'immatériel, un espace porteur de nos nouvelles valeurs devient une nécessité, la mort de l'industrie en Europe semble laisser place à ce nouveau projet.

En sortant la thématique de l'innovation des laboratoires pour la faire entrer dans le quotidien d'un quartier, BlueFactory se révèle comme un réel incubateur d'idées, profitant aux organismes publics, à la population et aux entreprises privées. Réel lieu d'échange et de partage, ce nouvel espace doit impliquer toute la communauté fribourgeoise, ce n'est qu'en étant portée par sa population que la réussite viendra. En effet, un processus participatif impliquant l'ensemble des acteurs dans le développement du site est la condition sine qua non à la réussite d'un développement urbain répondant à notre nouvelle société.

La culture au sein du site paraît être le parfait vecteur entre l'histoire, l'innovation et la collectivité. Elle est l'outil réunissant les acteurs de BlueFactory et, comme le disent ses défenseurs, *"s'inscrit dans l'hybridité, la transversalité et la co-responsabilité dans la transformation vers une société durable, où les aspects artistiques, sociaux et entrepreneuriaux se rejoignent"*.

**PARTIE 3**

**EPILOGUE ET SOURCES**

### **PARTIE 3 / EPILOGUE ET SOURCES**

#### **7 / RÉPONSES À LA DÉSHÉRENCE DE L'INDUSTRIE**

POLITIQUE ECOLOGIQUE  
POLITIQUE CULTURELLE  
POLITIQUE PATRIMONIALE  
POLITIQUE ECONOMIQUE PRIVEE  
POLITIQUE COMMUNAUTAIRE ET SOCIALE

#### **8 / SOURCES**

BIBLIOGRAPHIE  
ICONOGRAPHIE

## 7 / POLITIQUES D'INTERVENTIONS

La transformation d'une friche industrielle peut se faire selon des valeurs complètement différentes, tout dépend si l'espace appartient à une société publique ou privée. Les organismes publics, souvent plus respectueux du patrimoine, peuvent diriger les reconversions dans un sens ou dans l'autre : logements ou bureaux administratifs, musées ou centres commerciaux, écoles ou établissements médico-sociaux.

En vue du futur Projet de Master en Architecture sur le site de BlueFactory, un regard sur différents types d'interventions accueillant des fonctions de natures diverses est nécessaire. L'objectif est de constituer le début d'une bibliothèque de références qui bénéficiera au futur projet.

## POLITIQUE ECOLOGIQUE



Image 26

**Site Darwin à Bordeaux** - A Bordeaux, le projet Darwin est un écosystème dédié au développement économique responsable, à l'entrepreneuriat social, à la transition écologique et à l'activisme citoyen, ceci au sein d'un vaste ensemble architectural en réhabilitation qu'est la Caserne Niel.

## POLITIQUE CULTURELLE



Image 27

**Friche Belle de mai à Marseille** - Construite sur le site de l'ancienne manufacture des tabacs, la Friche Belle de Mai accueille des lieux de travail artistique et culturel, des salles de spectacle et d'exposition.

« La Friche est une expérience politique, un lieu de pensée et d'action renouvelant le rapport de l'art au territoire et à la société. »  
Manifeste de la Friche, 2020

## POLITIQUE PATRIMONIALE



Image 28

Usine Van Nelle à Rotterdam - Classée monument national, l'usine Van Nelle est inscrite depuis 2014 au patrimoine mondial. Ancienne industrie agro-alimentaire, elle a été transformée et accueille un atelier de design et un centre des congrès.

## POLITIQUE ECONOMIQUE PRIVEE



Image 29

Campus Swatch et Omega à Bienne - Totem de la marque Swatch et Omega, ce nouveau bâtiment tout en longueur se rattache aux anciens bâtiments de l'industrie horlogère, protégés par le patrimoine en tant que témoins de l'ère industrielle. Construit par l'architecte japonais Shigeru Ban, le campus accueille des bureaux, des salles de conférences et un musée de l'Horlogerie.

## POLITIQUE COMMUNAUTAIRE ET SOCIALE



Image 30

**Terrain Gurzelen à Bienne** - L'ancien stade de Bienne accueille temporairement une association exploitant le site comme un lieu de rencontre pour des activités créatives communes et pour des événements culturels dans le cadre d'une utilisation provisoire. Le Terrain Gurzelen s'est fixé pour objectif d'entretenir un dialogue constructif constant avec les habitants, les institutions et les autorités.

## 8 / SOURCES

## BIBLIOGRAPHIE

Anatole KOPP, « Architecture et vie sociale. Actualité des années 20 » Raison présente 10, p.75-82, 1969

Susanne SCHMID, « A History of Collective Living : Models of Shared Living », 2019

Conseil départementale de l'Ain, « Habiter l'usine, Voyage au cœur du logement ouvrier », Somogy éditions d'art, 2016

Sophie BENSADOUN, « Le Familistère de Guise, une utopie réalisée », Urbanisme Habitat Société, 2013, 7 min, <https://www.dailymotion.com/video/xzg97x>

Claire THOUVENOT, « Architecture constructiviste, quotidien et culture révolutionnaire », Revue Période, 2016, <http://revueperiode.net/architecture-constructiviste-quotidien-et-culture-revolutionnaire/>

Irene BIANCHI, Federica PARDINI, « Social Condensers », Enoncé théorique de Master, Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne, 2017

Ferro MARC, S. Frederick STARR, « Melnikov, Solo architect in a mass society », Annales. Economies, sociétés, civilisations n°4, p.902-903, 1979

Michel GUENEAU, Antoine MISSEMER, « Adriano Olivetti, un entrepreneur hors du commun », L'Économie politique, vol. 68, no. 4, p.102-112, 2015

Ilaria BUSSINI, Nicolas MARTINO, « Olivetti. Disegno della vita e comunità dell'intelligenza », Engramma, 2019, [http://www.gramma.it/eOS/index.php?id\\_articolo=3636](http://www.gramma.it/eOS/index.php?id_articolo=3636)

Michela MAGUOLO, « La comunità e il suo centro. Una rivista, un tema, un dibattito », Engramma, 2019, [http://www.gramma.it/eOS/index.php?id\\_articolo=3638](http://www.gramma.it/eOS/index.php?id_articolo=3638)

IVREA Industrial city of the 20th century, La Mappa, <https://www.ivreacittaindustriale.it/mappa/>

Pro Fribourg, « Je suis à Cardinal... », Pro Fribourg, 2012

Marc-A. BARBLAN, « Il était une fois l'industrie, Zurich – Suisse Romande, Paysages retravaillés », 1984

Roland RUFFIEUX, Jean-Claude GALLEY, Maurice LEVRAT, Henri RUELE, Jean-Baptiste WÜRSCHER, «Ducenti pro amicitia anni, Cardinal, 1788-1988», 1988

HEIA-FR, « L'aventure Guillaume Ritter », 2021, <https://125.heia-fr.ch/chapitre-1-deuxieme-partie-laventure-guillaume-ritter/>

Inventaire suisse des installations à câbles, « Neuveville - St-Pierre (Fribourg), Fribourg, Funiculaire », <https://www.seilbahninventar.ch/objekt.php?objid=40349&lang=fr>

Service des biens culturels du canton de Fribourg, « Site de la Brasserie du Cardinal dite Usine en gare », Recensement des biens culturels immeubles du canton de Fribourg, 2011

RTS, « Brasserie du Cardinal- Le goût amer du capitalisme », 2011, <https://pages.rts.ch/docs/histoire-vivante/a-voir/5385442-brasserie-du-cardinal-le-gout-amer-du-capitalisme.html>

La Liberté, « Chronique Cardinal, Quand Fribourg se mobilise pour sa brasserie», 1998

Marc FROCHAUX, « Rien ne se perd, tout se transforme », Tracés, 2021

Christian DECOCQ, « Mission d'information et d'évaluation, Friches industrielles et pollutions historiques», 2010

André CORBOZ, « De la ville au patrimoine urbain, Histoire de forme et sens », Presse de l'université du Québec, 2009

Emmanuelle REAL, « Reconversions. L'architecture industrielle réinventée », In Situ 26, 2015, <http://journals.openedition.org/insitu/11745>

Etat de Fribourg, « L'Etat et la Ville de Fribourg achètent le site Cardinal de Feldschlösschen », 2011, <https://www.fr.ch/dee/actualites/letat-et-la-ville-de-fribourg-achetent-le-site-cardinal-de-feldschlosschen>

Ville de Fribourg, « Message du Conseil communal au Conseil général, Acquisition des terrains de Cardinal », 2011

Oui à Bluefactory, « Les enjeux », 2021, <https://oui-bluefactory.ch/les-enjeux/>

Le Temps, « Le Conseil d'Etat fribourgeois uni derrière Bluefactory », 2021, <https://www.letemps.ch/suisse/conseil-detat-fribourgeois-uni-derriere-bluefactory>

Le Temps, « A Fribourg, le soutien à Bluefactory sera probablement tranché par les urnes », 2021, <https://www.letemps.ch/suisse/fribourg-soutien-bluefactory-sera-probablement-tranche-urnes>

Etat de Fribourg, résultats des votations du 13 juin 2021, <https://fr.wabsys.ch/fr-wabsys-public/fr/abstimmung/2021/20210613/202106131>

Bluefactory, <https://www.bluefactory.ch/>

Sophie ROULIN, « Urgent de faire le point », La Gruyère, 2022

## ICONOGRAPHIE

**Image A** Halle grise, Photo personnelle

**Image B** Coupe élévation de la cheminée de la Brasserie du Cardinal, Archive du SwissBierMuseum

**Image 1** Vue de New Lanark depuis Caithness Row, The Jr James Archive, <https://www.flickr.com/photos/jrjamesarchive/9362658839/in/photostream/>

**Image 2** Phalanstère, LAPIS, [http://archivesdelimaginaire.epfl.ch/gallery3/index.php/20140709-01/fourier\\_charles\\_le\\_phalanstere\\_1832\\_02](http://archivesdelimaginaire.epfl.ch/gallery3/index.php/20140709-01/fourier_charles_le_phalanstere_1832_02)

**Image 3** Cour intérieure du Familistère de Guise, LAPIS, [http://archivesdelimaginaire.epfl.ch/gallery3/index.php/20140709-01/ecoliers\\_dans\\_la\\_cour\\_interieure\\_du\\_palais\\_social\\_du\\_familistere\\_1896](http://archivesdelimaginaire.epfl.ch/gallery3/index.php/20140709-01/ecoliers_dans_la_cour_interieure_du_palais_social_du_familistere_1896)

**Image 4** Vue de la proximité entre le Familistère, les services proposés et l'usine, LAPIS, [http://archivesdelimaginaire.epfl.ch/gallery3/index.php/20140709-01/Le\\_Familistere](http://archivesdelimaginaire.epfl.ch/gallery3/index.php/20140709-01/Le_Familistere)

**Image 5** Narkomfin restauré, [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Moscow,\\_Narkomfin\\_building\\_in\\_May\\_2021\\_03.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Moscow,_Narkomfin_building_in_May_2021_03.jpg)

**Image 6** Club Roussakov, <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:%D0%94%D0%BE%D0%BC-%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D1%8B-%D0%B8%D0%BC-%D0%98.%D0%92.%D0%A0%D1%83%D1%81%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.jpg>

**Image 7** Orthophoto d'Ivrée et du complexe Olivetti, Document personnel inspiré de IVREA Industrial city of the 20th century, La Mappa

**Image 8** Brasserie de la Neuveville, Archive du SwissBierMuseum

**Image 9** Vue de la Brasserie du Cardinal après son installation sur Pérolles, Archive du SwissBierMuseum

**Image 10** Situation du plateau de Pérolles en 1947, Marc-A. BARBLAN, « Il était une fois l'industrie, Zurich – Suisse Romande, Paysages retravaillés », 1984

**Image 11** Funiculaire Neuveville-St-Pierre, Archive du SwissBierMuseum

**Image 12** Chevaux destinés au transport des marchandises posant devant l'entrée du bâtiment administratif, Archive du SwissBierMuseum

**Image 13** Camions de transport devant l'entrée du bâtiment administratif, Archive du SwissBierMuseum

**Image 14** Intérieur de la halle d'embouteillage, La Liberté, « Chronique Cardinal, Quand Fribourg se mobilise pour sa brasserie», 1998

**Image 15** Page de garde du calendrier Cardinal de l'année 1954, Archive du SwissBierMuseum

**Image 16** Page de garde du calendrier Cardinal de l'année 1967, Archive du SwissBierMuseum

**Image 17** Dessins d'une invention envoyée au journal La Liberté par une entreprise privée de serrurerie, La Liberté, « Chronique Cardinal, Quand Fribourg se mobilise pour sa brasserie», 1998

**Image 18** Manifestants en direction de la place Georges Python, La Liberté, « Chronique Cardinal, Quand Fribourg se mobilise pour sa brasserie», 1998

**Image 19** Vue aérienne du site de Cardinal avant l'arrivée de BlueFactory, Archive du SwissBierMuseum

**Image 20** Bâtiment administratif et Wagon terrasse du restaurant Les menteurs, Photo personnelle

**Image 21** Cheminée et silo à malt au centre de la friche industrielle de BlueFactory, Photo personnelle

**Image 22** Loge du gardien située à l'entrée du site, Photo personnelle

**Image 23** Halle Grise, ancienne halle d'embouteillage, Photo personnelle

**Image 24** Loge du concierge, Photo personnelle

**Image 25** Sauna de quartier placé au centre de la friche industrielle, Photo personnelle

**Image 26** Site Darwin à Bordeaux, [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Darwin\\_-\\_Magasin\\_g%C3%A9n%C3%A9ral.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Darwin_-_Magasin_g%C3%A9n%C3%A9ral.jpg)

**Image 27** Friche Belle de mai à Marseille, [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Marseille\\_Friche\\_la\\_Belle\\_de\\_Mai\\_Toit\\_terrasse.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Marseille_Friche_la_Belle_de_Mai_Toit_terrasse.jpg)

**Image 28** Usine Van Nelle à Rotterdam, [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Exterieur\\_OVERZICHT\\_-\\_Rotterdam\\_-\\_20287006\\_-\\_RCE.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Exterieur_OVERZICHT_-_Rotterdam_-_20287006_-_RCE.jpg)

**Image 29** Campus Swatch et Omega à Bienne, Photo personnelle

**Image 30** Terrain Gurzelen à Bienne, Photo personnelle

