

■ LES AMIS DE ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Soirée-Débat  
"Les Invités"**

*organisée grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Air Liquide\*  
Andersen Consulting  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
CRG de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
Mercer Management Consulting  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
Thomson CSF  
TotalFina Elf  
Usinor

\*Uniquement pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
(liste au 1<sup>er</sup> novembre 2000)

**L'HISTOIRE TRÈS HORRIFICQUE  
DE LA PYRAMIDE DU LOUVRE**

*à partir du film*

**"La bataille de la pyramide du Louvre"**

*en présence du réalisateur*

**Frédéric COMPAIN**

*avec*

**Jean LEBRAT**  
Ancien président de l'Établissement  
public du Grand Louvre

**Michel MACARY**  
Architecte associé  
à Ieoh Ming Pei

*débat animé par*

**Michel BERRY**  
École de Paris du Management

**Lundi 20 mars 2000**

au ministère de la Recherche

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

**Bref aperçu de la réunion**

Comment est-il possible de mener à bien un chantier d'environ huit milliards de francs confié à un architecte étranger qui refuse par principe de se soumettre à un concours et dont le projet, qui porte sur l'un des symboles de la culture française, s'attire les huées des fonctionnaires des Monuments historiques, soulève une tempête médiatique et pose des problèmes techniques énormes et inédits ? Telle est la problématique qu'analyse Frédéric Compain, dans son film *La Bataille de la pyramide*, à partir d'entretiens avec les principaux acteurs de cette aventure ; la projection du film a été suivie d'un débat avec Jean Lebrat, ancien président de l'Établissement public du Grand Louvre, et Michel Macary, architecte associé à Ieoh Ming Pei.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## LE FILM

Le film de Frédéric Compain repose sur le montage d'extraits d'entretiens en studio avec les principaux acteurs de la bataille de la pyramide : Ieoh Ming Peï, l'architecte ; son assistant Yann Weymouth qui a conservé de précieux carnets de croquis permettant d'illustrer les diverses étapes d'avancement du projet ; Émile Biasini, nommé par François Mitterrand pour présider l'établissement public du Grand Louvre ; Jack Lang, ministre de la Culture à l'époque du lancement du chantier ; Hubert Landais, ancien directeur des Musées de France ; Michel Laclotte, ancien conservateur en chef du département des peintures et premier président-directeur du Louvre ; Pierre Rosenberg, actuel président-directeur du musée du Louvre ; Jean Lebrat et Michel Macary, ou encore Michel Caldaguès, maire du premier arrondissement et ardent opposant au projet.

En faisant alterner les points de vue des uns et des autres, le réalisateur obtient un récit très vivant, et quelques effets franchement comiques lorsque des personnages exposent d'une façon très convaincante deux versions radicalement contradictoires des faits : qui, le premier, a émis la proposition extravagante de faire déménager le ministère des Finances pour libérer l'aile Richelieu ? qui a eu l'heureuse idée de confier le pilotage du projet à Emile Biasini ? comme le reconnaît Jack Lang « *c'est bizarre comme la mémoire de chacun se reconstruit ou se transforme* ».

### Des travaux indispensables

Quelle que soit l'origine précise du projet, il semblait évident pour tout le monde que le musée était dans un piteux état et que des travaux importants étaient nécessaires : la cour Napoléon était envahie par les voitures des fonctionnaires des finances et par des vendeurs de cartes postales ; l'entrée du musée était difficile à trouver, comme s'il s'agissait d'un endroit peu fréquentable ; à l'intérieur, le musée manquait de place pour exposer les milliers d'œuvres stockées dans ses réserves et organiser les collections de façon plus cohérente, mais aussi pour mieux accueillir le public : il manquait une librairie, un restaurant, des cabines téléphoniques, des toilettes...

### Un architecte hors-concours

Le premier travail d'Émile Biasini était de pressentir des architectes. Il a immédiatement songé à Ieoh Ming Peï, mais celui-ci, échaudé par l'échec d'un projet pour le quartier de la Défense, ne voulait accepter qu'à condition qu'il s'agisse d'une proposition ferme, c'est-à-dire que le projet ne fasse pas l'objet d'un concours ; le président de la République a donné son accord, et Peï s'est mis au travail.

### Pourquoi une pyramide ?

Il a commencé par venir à quatre reprises à Paris pour étudier l'histoire du Louvre mais aussi visiter le musée incognito en prenant beaucoup de notes, ce qui lui a permis d'établir son diagnostic : la disposition en L du musée ne le rendait pas très confortable à visiter ; si l'aile Richelieu était libérée, il prendrait la forme d'un U, beaucoup plus compacte, mais l'entrée devrait alors se situer dans son centre de gravité, c'est-à-dire au milieu de la cour Napoléon.

Par ailleurs, pour que cette entrée souterraine ne ressemble pas à celle d'un métro, il fallait lui donner un grand volume et y faire entrer beaucoup de lumière. Une verrière horizontale apporterait de la lumière mais pas de volume ; une verrière en hauteur apporterait volume et lumière, et aurait l'avantage de signaler l'entrée de façon très visible.

Mais quelle forme donner à cette structure moderne placée au beau milieu de la cour Napoléon ? De préférence une forme simple, présente dans la nature, et qui ait en même temps une valeur symbolique ; il fallait aussi que ce volume soit le plus discret possible et s'efface devant les façades du palais. L'idée de la pyramide fut retenue parce que l'orientation de ses surfaces permettrait d'éviter des reflets qui auraient arrêté le regard ; par ailleurs, il suffisait de faire quelques pas pour que visuellement le sommet se déplace et permette de voir le bâtiment à l'arrière. Une autre difficulté consistait à déterminer la pente convenable : la pyramide ne devait pas être trop haute, mais une pente trop faible aurait donné l'impression que la structure était en train de fondre et de s'aplatir ; finalement, le chiffre retenu fut celui qu'avaient adopté les Égyptiens pour leurs propres pyramides, à savoir une valeur proche de 51 %.

### **L'accord du prince**

Le premier à découvrir la pyramide fut Émile Biasini, qui était allé voir la maquette réalisée par Peï à New York ; celle-ci montrait la cour Napoléon vidée de ses voitures et de ses arbres ; alors Peï sortit une petite pyramide de sa poche et la posa à l'endroit prévu. Après un instant de stupeur, Émile Biasini s'écria : « *C'est comme un diamant !* ».

La maquette fut ensuite présentée au président Mitterrand. Peï tenant beaucoup à ce que personne d'autre ne la voie avant lui, son assistant l'avait enfermée dans une boîte dont le couvercle était vissé. Après avoir observé la maquette quelques minutes, le président demanda : « *Y a-t-il quelqu'un ici que ce projet révulse ?* », et un silence de mort lui répondit. Alors il félicita Peï et lui dit qu'il ne le laisserait pas partir comme Le Bernin, faisant allusion à la coalition des architectes français qui, déjà au XVII<sup>e</sup> siècle, avait réussi à faire expulser cet architecte à qui Louis XIV avait confié l'achèvement du Louvre.

### **Le scandale du peuple**

Une étape plus difficile fut celle de la présentation à la Commission supérieure des monuments historiques, qui devait obligatoirement donner son avis avant le commencement des travaux. Émile Biasini avait prévenu Peï, qui n'avait pas l'habitude de ces commissions, qu'il serait probablement très critiqué par les architectes et les inspecteurs qui la composaient, mais que cela n'empêcherait nullement le projet de continuer. Les fonctionnaires, de leur côté, avaient reçu l'instruction « *de bien vouloir, quelles que soient leurs opinions, s'exprimer en solidarité avec les orientations gouvernementales* ». Des journalistes avaient également été invités à cette séance.

Peï a d'abord présenté son projet, puis le débat a commencé. Les critiques ont immédiatement fusé : de quel droit se permettait-il d'attenter à la majesté des lieux ? Profitant de l'obscurité qui avait été faite pour permettre de présenter les diapositives, certains parlaient pendant les explications de Peï, riaient à contretemps, se moquaient de ce *Chinois*, ou s'écriaient « *On n'est pas à Dallas, ici !* », etc. La traductrice a fini par rester muette et a fondu en larmes. Selon Émile Biasini, alors que Peï avait cru venir à la rencontre des représentants de la culture française, il se retrouvait dans l'ambiance d'une salle de classe un jour de chahut.

Peu à peu, cependant, la matinée s'avancait, et l'heure du déjeuner approchant, les fonctionnaires se levaient les uns après les autres, quand l'un d'entre eux s'avisait de demander à quel moment le vote aurait lieu. Jean-Pierre Weiss, directeur du Patrimoine, rappela alors que le règlement de la commission ne prévoyait pas de vote systématique et que celui-ci paraissait en la circonstance superflu, dans la mesure où chacun avait pu s'exprimer longuement, comme en témoignerait le compte rendu fidèle qui allait être fait de cette séance.

Lorsque le projet devint public, ce fut une levée de boucliers. Quand le maire du premier arrondissement, Michel Caldaguès, découvrit la maquette de la pyramide, il commença par croire

qu'il s'agissait d'une plaisanterie, puis il prit la tête d'une pétition contre le projet. La presse se déchaîna contre ce scandale et *Le Monde* publia un article particulièrement virulent. Dans les déjeuners en ville il ne fallait surtout pas avouer que l'on faisait partie du Louvre, du moins si l'on voulait rester jusqu'au dessert et ne pas se faire traiter entre-temps de bon à rien et de traître anti-culturel.

L'architecte français qui avait été associé à Peï, Michel Macary, a été la cible privilégiée des journalistes : qu'un architecte américain ne comprenne rien à la culture française, c'était normal (d'après lui, connaissant l'immense culture de Peï, une telle assertion peut faire sourire), mais qu'un architecte français cautionne une telle entreprise, c'était révoltant. Selon un adage cité par Émile Biasini, « *quand les mangeoires ne sont pas bien pleines, les chevaux se battent* » ; il semble que Michel Macary ait tout particulièrement eu à souffrir de la jalousie de ses confrères architectes.

### **Le soutien des conservateurs du Louvre**

Heureusement, les conservateurs du Louvre ont apporté un soutien franc et massif au projet. Émile Biasini avait eu l'idée de les réunir pendant trois jours à Arcachon, loin de la tourmente, pour ce qu'il considérait comme l'étape clef de l'opération du Grand Louvre : le moment où ceux qui avaient étudié le projet le présentaient aux futurs utilisateurs.

Au terme de trois jours de travail qui ont permis de souder l'équipe, les conservateurs, sans doute pour la première fois de leur histoire, ont publié un communiqué qui était en opposition avec le discours officiel tenu par la direction des Musées de France : pour eux, ce projet était l'occasion d'obtenir enfin les moyens qui manquaient désespérément au musée pour lui permettre d'accueillir le public dans de bonnes conditions. Leur soutien a été très précieux et très réconfortant pour Peï.

### **L'appui du Maire de Paris**

Un autre élément décisif a été l'appui apporté par le maire de Paris, qui avait naturellement son mot à dire sur le projet. Très pragmatique, il avait déclaré qu'il ne pourrait se prononcer tant qu'il n'aurait pas vu, en grandeur nature, ce que donnerait la pyramide au centre de la cour Napoléon. Une simulation eut donc lieu, à l'aube, avec l'aide d'une grue qui soutenait une structure métallique de la forme et de la taille de la future pyramide. Jacques Chirac a visité l'ensemble du chantier, accompagné par plusieurs personnes qui ne cessaient de répéter que c'était « *impossible* » et « *insupportable* » ; mais à la fin, il a déclaré à la presse que le projet lui paraissait convenable.

À partir de ce moment, l'aspect politique de la bataille était évacué : on pouvait admirer le projet sans être nécessairement inscrit au parti socialiste.

### **Les fouilles archéologiques**

La première étape du chantier consistait à fouiller la cour Napoléon et la cour Carrée. Les archéologues consultés par Émile Biasini ont dit qu'il leur faudrait dix ans pour fouiller l'ensemble du site, qui promettait d'être extrêmement riche. Sachant qu'ils avaient fondé leur calcul sur le temps dont aurait besoin une équipe de dix personnes, Émile Biasini leur a fait savoir qu'ils devraient embaucher cent personnes car ils ne disposeraient que d'une année.

Le premier trou creusé pour consolider les parois de la fouille a révélé un mur que l'on croyait totalement disparu : il s'agissait d'un aménagement réalisé par Le Vau sur le mur de contrescarpe du château de Philippe Auguste. Aussitôt, la décision fut prise de le conserver, ce qui obligea Peï à revoir ses plans, et entraîna un surcoût d'environ cent millions de francs.

## **L'organisation du chantier**

Le délai pour préparer les études, les réaliser et faire les travaux était de quatre ans au total. Le chantier devait donc avancer à un rythme infernal.

La première difficulté qu'il posait était de l'ordre de l'intendance : comment faire travailler ensemble des équipes françaises et américaines, avec l'obstacle linguistique et culturel, mais également les différences entre les réglementations de chaque pays en matière de construction ? Le chef du projet Grand Louvre, Jean-Michel Vincent, raconte qu'une fois par semaine avait lieu une grande réunion de coordination qui durait souvent de deux heures de l'après-midi à huit heures du soir, et après laquelle il lui était généralement impossible de dormir, vu le nombre de problèmes à affronter : « *Chaque fois qu'on en réglait un, il en surgissait trois nouveaux* ».

Quand Peï était sur le chantier, il prenait des décisions rapides auxquelles il savait ensuite se tenir ; mais il devait, en même temps que ce chantier, suivre celui du siège mondial d'IBM aux États-Unis et celui de la Banque de Chine à Hong Kong, et ne consacrait que dix jours par mois à chacun d'entre eux.

## **Une bouteille de coca-cola géante**

Il fallut ensuite choisir les matériaux qui seraient employés, et notamment le verre destiné à la pyramide. La plupart des verres, surtout des verres épais, ont une teinte légèrement verdâtre, car ils contiennent des oxydes de fer ; or Peï tenait absolument à ce que le verre de la pyramide soit parfaitement transparent, pour que l'effet obtenu ne soit pas celui d'une bouteille de coca-cola géante au milieu de la cour Napoléon.

L'entreprise Saint-Gobain, qui avait été choisie, a d'abord prétendu qu'il était impossible de fabriquer du verre réellement blanc. En réalité, c'était impossible selon le procédé industriel du *floating system*, qui consiste à faire couler le verre liquide sur du zinc en fusion pour le rendre parfaitement lisse, comme la surface du zinc ; sur les instances de Peï et celles du président lui-même, qui avait compris la nature et l'importance de ce problème technique, l'entreprise accepta de réaliser des échantillons de verre blanc selon le procédé de l'étirage. Devant le résultat, l'architecte commença par multiplier les compliments sur la couleur obtenue, mais fit observer que le verre n'était pas parfaitement plat, et que l'image du palais vu à travers la pyramide serait déformée, ce qui lui paraissait inacceptable... Après des mois de discussion, la qualité souhaitée a malgré tout pu être obtenue.

## **Et si la pyramide s'envolait ?**

Une polémique surgit à propos de la résistance de la pyramide au vent. Sans aller jusqu'à prétendre qu'une structure de quatre-vingt-dix tonnes pourrait s'envoler, les ingénieurs de la société Eiffel affirmèrent que les dimensions de la structure de la pyramide étaient insuffisantes et qu'il existait des problèmes de stabilité.

Effectivement, le bureau d'étude canadien qui s'était chargé de cette question n'avait pas suffisamment étudié la question des déformations de la structure et avait quelque peu simplifié les problèmes, en particulier en ne prenant pas en compte le portail d'entrée de la pyramide. Émile Biasini dut intervenir pour que l'architecte accepte d'augmenter légèrement la taille des éléments de la structure, qui passèrent de quarante-cinq à cinquante-deux millimètres d'épaisseur.

## **Prière de ne pas rire**

Une autre controverse porta sur le choix de la sculpture qui, selon les projets initiaux de Peï, devait être installée sur un pilier à l'intérieur de la pyramide. Différentes suggestions avaient été émises,

comme les *Chevaux de Marly*, ou la *Victoire de Samothrace*. Cette dernière proposition présentait l'inconvénient, compte tenu de l'emplacement prévu, d'évoquer de manière un peu trop évidente un rapport avec les bouchons de radiateur des automobiles Rolls-Royce. Un essai réalisé avec le *Penseur* de Rodin s'avéra désastreux, car cette magnifique sculpture, vue par-dessous, prenait une connotation franchement scatologique. Finalement, l'idée fut abandonnée.

## Le bilan

Au total, l'ensemble du projet, incluant la pyramide, les travaux réalisés dans le Louvre et dans le musée des Arts décoratifs, la réfection des façades et des jardins, les commerces du Carrousel du Louvre, la passerelle Solferino, a coûté près de huit milliards de francs. La fréquentation du musée est passée de 2,5 millions de visiteurs par an avant les travaux, à 6 millions aujourd'hui.

La pyramide est presque universellement considérée comme une très belle réussite, qui loin de déparer la cour Napoléon, ajoute à sa beauté - même si l'un des acteurs de cette aventure estime que la plus belle œuvre de Pei est... la tour de la Banque de Chine à Hong Kong. Un architecte observe que pour l'ensemble de la communauté des architectes français, le fait qu'un tel projet ait pu se réaliser et que l'opinion ait finalement tranché en sa faveur est très encourageant.

Le principal reproche dont la pyramide fait encore l'objet, est qu'elle ne permet pas d'écouler les flux de visiteurs de manière satisfaisante, malgré les très grandes dimensions de l'accueil. Non seulement il n'y a qu'une porte d'entrée, mais il n'y a qu'un escalier mécanique pour descendre au sous-sol, auquel s'ajoute un minuscule ascenseur qui ne peut transporter qu'un très petit nombre de personnes. Les vestiaires sont également trop petits, et conçus pour des bagages du format d'un attaché-case, alors que beaucoup de touristes viennent chargés d'un sac à dos.

Pour sa part, Pei considère ce projet comme le plus grand défi de sa vie et comme une opportunité qu'un architecte ne peut espérer rencontrer deux fois dans son existence ; il estime avoir eu beaucoup de chance que ce projet lui soit confié.

## DÉBAT

### L'art du montage

**Un intervenant :** *Comment procède-t-on pour faire un film de ce genre ? Les personnes que vous interviewez acceptent-elles facilement de vous répondre ?*

**Frédéric Compain :** J'ai récemment tourné un film sur l'histoire de la guérilla en Argentine, pendant les années 1970, et le coup d'État sanglant qui l'a suivie, entraînant la disparition de trente mille personnes. J'ai voulu interroger l'ancien président argentin, Alfonsín, qui a été au pouvoir de 1983 à 1989, mais les questions que je lui posais sur les droits de l'homme l'ont manifestement indisposé, et il a quitté l'entretien. C'était la première fois que cela m'arrivait.

Les enjeux de ce film sur la pyramide du Louvre étaient, en comparaison, beaucoup moins graves. Cela dit, je n'ai pas pu obtenir le témoignage du journaliste qui avait rédigé l'article du *Monde*, ni celui d'un historien qui avait écrit un livre extrêmement virulent contre le projet. Quant à Jack Lang, je ne l'ai pas piégé : comme j'avais commencé par interroger Émile Biasini, je lui ai fidèlement rapporté tout ce que ce dernier m'avait dit, en pensant que cela le piquerait ; il m'a répondu à sa manière, mais n'a pas quitté le tournage ; j'ignore s'il a vu le film, mais pour l'instant il ne s'en est pas plaint.

**Int. :** *J'imagine que vous passez des heures à parler avec chacun des intervenants, et que l'essentiel se passe au montage, lorsque vous sélectionnez les quelques minutes que vous conserverez pour chaque interview ?*

**F. C. :** Le montage est en effet un moment capital, qui demande un certain sens de l'éthique : ce serait très facile, par exemple, avec ce type de dispositif, de tourner les différents personnages en ridicule en laissant entendre qu'ils sont tous hypocrites et incompetents. Même si les rires que j'ai entendus ce soir montrent que ce film est plutôt drôle, je me suis sincèrement efforcé d'accorder du respect à chaque témoignage, et de ne pas manipuler les propos des intervenants.

### **Pour ou contre les concours ?**

**Int. :** *Dans le film, plusieurs personnes montrent un certain embarras pour expliquer que ce projet n'ait pas été soumis à un concours. Comment une infraction pareille a-t-elle été possible ?*

**Michel Macary :** Avant les années 1970, les concours étaient très rares en France, même pour une commande importante comme un lycée ou un grand bâtiment public. Il existait un tour de commande pour les architectes qui avaient le prix de Rome, étaient architectes des Bâtiments Civils ou encore des Monuments historiques. En revanche, dans les autres pays, des concours internationaux étaient organisés pour les plus grosses commandes. Un beau jour, il a été décidé de faire la même chose en France, et comme souvent dans ce cas, on est passé d'un extrême à l'autre : aujourd'hui, la loi sur l'ingénierie impose un concours pour toute opération financée par les pouvoirs publics.

Ce dispositif est-il bon ou mauvais ? Il est certain qu'un certain nombre de concours sont truqués, que le lauréat y est choisi d'avance sans être forcément le meilleur des candidats. Dans d'autres cas, c'est le jury qui est incompetent et qui fait un mauvais choix. Heureusement, il existe beaucoup de bons concours, qui permettent de faire émerger de beaux projets, comme celui de l'arche de la Défense.

En ce qui concerne le projet de la pyramide, il était certain qu'en organisant un concours, on allait au-devant de graves difficultés en raison du nombre considérable de décideurs : le directeur du musée, les sept conservateurs en chef, le directeur du Patrimoine, l'architecte en chef des Monuments historiques, le maire de Paris, et même le maire d'arrondissement. Toutes ces personnes risquaient fort de ne pas pouvoir se mettre d'accord sur un projet. La seule issue semblait bel et bien de choisir un architecte de renommée internationale, qui avait déjà fait ses preuves dans la construction d'un musée et avait montré qu'il savait tenir compte de l'environnement préexistant : Pei avait réalisé l'extension de la National Gallery de Washington, dont l'insertion dans le plan d'urbanisme était reconnue comme une grande réussite ; on pouvait espérer que cet architecte "incontestable" parvienne à convaincre les différents interlocuteurs de la valeur de son projet.

**Int. :** *Mais comment a-t-il été possible de détourner la loi vis-à-vis d'un acteur de poids, le ministère des Finances, qu'il fallait en même temps réussir à déloger de l'aile Richelieu ?*

**Jean Lebrat :** Il n'y a pas eu à proprement parler détournement de la loi. Selon les règlements, le concours est obligatoire sauf lorsqu'il s'agit d'un monument historique et que l'on fait appel à l'architecte en chef en charge de ce monument. En faisant entrer l'architecte chargé du Louvre dans l'équipe de Pei, l'opération devenait régulière... entre guillemets. Bien entendu, la commission des marchés, qui dépend effectivement du ministère des Finances, n'a pas vu tout cela d'un très bon œil ; heureusement, le projet bénéficiait d'un appui très solide de la part du président de la République.

**Int. :** *Mais si le concours avait eu lieu, peut-on imaginer que c'est ce projet-là qui en serait sorti, vu les polémiques qu'il a suscitées ?*

**J. L. :** On peut en effet supposer que non, ce qui justifie a posteriori le choix qui a été fait de renoncer au concours...

## Comment le budget a-t-il pu être tenu ?

**Int.** : *Entre le budget initial et le budget final, il existe généralement un coefficient multiplicateur, qui peut aller jusqu'à tripler le coût ; or je crois savoir que le budget de ce projet a été scrupuleusement respecté. Est-ce parce que le ministère des Finances a systématiquement refusé d'accorder des rallonges ?*

**J. L.** : Il est vrai que tenir le budget était un bon moyen d'éviter les conflits avec le ministère des Finances, ou plus exactement avec le ministère du Budget. Parmi les raisons pour lesquelles nous y sommes parvenus, il faut sans doute invoquer le fait qu'il s'agissait d'un budget important, comme on l'a rappelé. Une autre explication est que nous l'avons découpé en parts distinctes, de manière à préserver le budget de chacune des parties intéressées au projet ; au cours des commissions mensuelles de suivi du projet, chacun des participants veillait à ce que personne n'empiète sur sa part, ce qui a fortement contribué à équilibrer les dépenses.

Mais surtout, à chaque étape, des compromis ont été trouvés entre les architectes et les conservateurs, qui étaient les clients finaux, pour ne pas dépasser le budget prévu. Lors de la restauration des façades, par exemple, toutes les sculptures n'ont pas pu être refaites complètement ; certaines ont été privilégiées parce qu'elles étaient plus visibles que d'autres. C'est grâce à de nombreux arbitrages de ce genre que le budget a pu être respecté.

**M. M.** : Pour ma part, je suis convaincu que le maître d'ouvrage joue un rôle fondamental, et que ce sont les bons maîtres d'ouvrages qui font la belle architecture : ils doivent savoir garder le cap et résister aux éventuels caprices des architectes, mais il faut également qu'ils comprennent la problématique architecturale de l'équipe de maîtrise d'œuvre. Le pire, pour un architecte, c'est un maître d'ouvrage qui décide à la dernière minute de remplacer du cuir par du skaï ou encore de supprimer des bancs, sans comprendre ou sans vouloir comprendre que ce qui lui paraît un détail remet peut-être en cause l'ensemble du projet architectural. Au cours de ce projet, nous nous sommes rendu compte que le budget de l'aile Richelieu allait atteindre huit cent quatre-vingts millions, alors qu'il était fixé à huit cents millions au départ ; grâce à un travail acharné, nous sommes parvenus à trouver les quatre-vingts millions, sans pourtant renoncer à la cohérence d'ensemble du projet. Le Grand Louvre est la réussite d'un maître d'ouvrage exemplaire, et d'une maîtrise d'œuvre qui a fait son travail.

**Int.** : *J'ai malgré tout tendance à penser que la première raison invoquée était la bonne, et que c'est parce que le budget était considérable qu'il a été respecté.*

**J. L.** : Quand un budget n'est pas respecté, on prétend que c'est parce que les estimations étaient mauvaises, et quand il l'est, on dit la même chose ! Il arrive pourtant, de temps en temps, qu'on fasse de bonnes estimations et qu'on respecte le budget, quitte à trouver des compromis sur certains points, en cas de mauvaise surprise. Au total, vu la sanction favorable dont témoigne l'énorme augmentation de la fréquentation du musée, nous estimons que même si tout n'a pu être fait, nous avons manifestement su répondre correctement à l'attente du public.

## La couleur du verre

**Int.** : *Comment l'entreprise Saint-Gobain a-t-elle fini par satisfaire la demande de Peï ? Le rôle du président de la République a-t-il été déterminant, comme le suggère Peï ?*

**J. L.** : C'est un fait que tout le monde a cherché à faire pression sur l'entreprise. Mais l'élément décisif a sans doute été la mise en concurrence avec l'entreprise allemande Schott, qui, pour sa part, nous avait envoyé des échantillons de verre blanc parfaitement satisfaisants. Le problème venait de ce que le verre blanc dégage lors de sa fabrication une très grande chaleur, due à un problème de convection lié à l'absence d'oxyde de fer ; les fours que l'on utilise pour le procédé du *floating*



*system* montent alors en température et risquent même d'exploser ; or il s'agit de fours de très grande capacité. Il fallait que Saint-Gobain accepte de prendre le risque de sacrifier l'un de ses fours, ce à quoi il a fini par se résoudre, pour enlever le marché.

**M. M.** : Un autre argument qui a pu peser est qu'à la suite de ce chantier, il était à prévoir, comme je l'ai dit aux responsables de l'entreprise, que beaucoup d'architectes français voudraient à leur tour employer du verre blanc. Et en effet, alors que nous avions constitué des stocks de plaques de verre en prévision de l'avenir, le concept de transparence est devenu l'un des mots-clefs du jargon architectural, et le verre blanc est désormais fabriqué industriellement.

### **Le problème épineux des files d'attente**

**Int.** : *On voit souvent, même en plein hiver, des files de malheureux touristes qui attendent dans le froid devant l'entrée de la pyramide ; n'y a-t-il aucun moyen d'améliorer la situation ?*

**J. L.** : Peï a voulu rendre cette entrée bien visible, et il y est parvenu au-delà de toute espérance ; l'inconvénient est que, quoi que l'on fasse maintenant pour attirer les touristes ailleurs, c'est toujours vers l'entrée extérieure de la pyramide qu'ils se dirigeront en premier. Il existe d'autres passages souterrains vers la salle d'accueil : le passage Richelieu, l'entrée par le centre commercial, ou encore l'entrée par les parkings. Cela dit, tout finit par converger vers le grand hall d'accueil, ce qui pose des problèmes de capacité, même si celui-ci est très grand, mais aussi de sécurité. Une deuxième entrée a été réalisée, côté Seine, à la porte des Lions, avec billetterie, vestiaires, etc., mais peu de personnes la connaissent.

**M. M.** : Il existerait malgré tout une manière simple de supprimer ces queues : il faudrait affecter une caissière à chacun des guichets qui ont été prévus, alors qu'il n'y en a généralement qu'à un tiers des guichets. Mais le problème ne serait pas résolu pour autant : quelques minutes après que les visiteurs ont obtenu leurs billets, on retrouve la plupart d'entre eux massés devant la *Joconde* ou la *Vénus de Milo*, alors que de nombreuses salles du Louvre restent presque vides. Si l'on ne veut pas qu'il y ait une véritable bousculade devant ces œuvres très célèbres, on est obligé de ralentir le flux.

**J. L.** : Le musée se préoccupe de ce problème, et a récemment introduit des tarifications différenciées en fonction des heures de la journée : la plupart des visiteurs se présentent à neuf heures du matin ; en venant l'après-midi, on bénéficie d'un tarif plus avantageux.

### **Le parking des cars**

**Int.** : *J'ai eu l'occasion de traverser le parking des cars, qui était presque totalement désert ; on m'a dit qu'il avait très peu de succès parce que les emplacements étaient très chers. Qu'en est-il ?*

**J. L.** : Au musée d'Orsay, l'État avait refusé de faire un parking, ce qui avait créé un conflit avec la ville de Paris, car les cars encombraient les voies tout autour du musée. Quand le permis de construire a été demandé pour le Grand Louvre, la ville a fait de la construction d'un parking pour les cars une condition *sine qua non* de son accord. Malheureusement, cet élément n'avait pas été prévu dans le budget, et il a donc fallu trouver des concessionnaires privés qui veuillent s'en charger, d'où l'idée de créer des commerces pour que les charges foncières qu'ils permettraient de dégager viennent abonder le budget du parking.

Il restait malgré tout soixante millions de francs à trouver. Émile Biasini a montré à cette occasion son art de la négociation : il a déclaré à la mairie de Paris qu'il disposait de la moitié de cette somme, et qu'il lui semblait logique que la ville apporte le complément, puisque c'était elle qui était demandeuse ; une fois la chose obtenue, il s'est tourné vers l'État en expliquant que puisque la

ville donnait trente millions pour ce parking, l'État pouvait bien en faire autant, et a obtenu gain de cause.

Le parking des cars a donc été construit, mais il s'avère que depuis quelques années la politique de la ville a changé du tout au tout : on considère aujourd'hui qu'il faut limiter au maximum la circulation, et l'on essaie de décourager les cars de venir en ville en créant le moins de places de parking possible.

### **Et la Grande Bibliothèque ?**

**Int.** : *Pour comprendre les réussites, il peut être utile de s'interroger sur les échecs. La pyramide partage avec la Grande Bibliothèque le privilège d'avoir fait couler beaucoup d'encre, sinon de sang ; les deux chantiers ont été voulus par le président Mitterrand et ont été suivis par Émile Biasini. Comment expliquez-vous que le résultat soit si différent, et notamment que le verdict des usagers soit si contrasté, puisque tout le monde semble estimer que la pyramide est finalement une réussite, alors que les critiques continuent de pleuvoir sur la bibliothèque ?*

**J. L.** : Une différence fondamentale est que le Louvre existait avant le chantier et que les conservateurs constituaient de vrais interlocuteurs, alors que les travaux de la bibliothèque ont commencé avant que ne soit constitué l'établissement public qui est chargé de la gérer.

**Int.** : *En vous écoutant ce soir, j'ai été émerveillée de voir comment, malgré tous les obstacles, toutes les lourdeurs administratives, et malgré l'opposition de tous ceux qui avaient quelque chose à perdre dans cette entreprise, un projet aussi beau a pu être réalisé ; mais c'est vrai que quand on songe à la bibliothèque, on peut aussi regretter qu'un certain nombre de freins n'aient pas fonctionné pour éviter certaines erreurs. Faut-il admettre qu'il y ait un prix à payer pour que des aventures comme celle de la pyramide puissent avoir lieu ?*

**M. M.** : Je sais qu'il existe toujours des risques de dérive sur ce type de projet, mais franchement, ne créons pas de freins supplémentaires ! Il y a déjà tellement de contrôles, et c'est déjà tellement difficile de faire un tout petit peu d'architecture en France...

Le côté miraculeux de la pyramide s'explique en grande partie, à mon avis, par le talent d'Émile Biasini et la façon dont il a su souder son équipe autour de lui. C'est un ancien rugbyman, et comme tous les sportifs qui ont pratiqué à un bon niveau, il connaît bien les mécanismes de groupe. Il a su créer à l'intérieur de son équipe un climat de solidarité et de confiance totale - qui avait évidemment sa contrepartie : on a vu des personnes qui ne jouaient pas le jeu disparaître du jour au lendemain...

Présentation des orateurs :

Frédéric Compain : a réalisé plus de quarante films, des documentaires de création ainsi que des films de fiction pour le cinéma et la télévision. Lauréat du prix Médicis hors les Murs.

e-mail : fcompain@pop.free.fr

Jean Lebrat : ingénieur général des Ponts et Chaussées honoraire, il a été président de l'Établissement Public du Grand Louvre de 1989 à 1998 après en avoir assuré la direction générale depuis 1983.

e-mail : lebrat.jean@wanadoo.fr

Michel Macary : est l'un des quatre architectes du Stade de France. Il a également, en association avec Ieoh Ming Pei, assuré la restructuration du Musée du Louvre et notamment de l'Aile Richelieu. Il est président de l'association Architecture et Maîtres d'Ouvrage.

Diffusion juillet 2000