

FRANÇOIS FRESSOZ  
 Programmiste  
 Café Programmation



# Un programmateur

## sans programme

« Une nouvelle bibliothèque... peu importe qui l'a aidé à naître, maintenant qu'elle est là... »  
 Raison de plus pour nous pencher sur cette profession de maïeuticien, ainsi que la définit François Fressoz, directeur de Café Programmation

### DES PASSEURS

#### • Comment définiriez-vous, alors, votre profession ?

**François Fressoz :** Nous sommes à l'articulation de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre. Mais là encore, ces deux termes conviennent mal : ils sembleraient pointer deux objets différents, un ouvrage et une œuvre, alors qu'il s'agit d'un même objet, dont personne n'a la maîtrise, mais sur lequel chacun a des responsabilités partagées. Notre rôle est de faciliter ce partage de responsabilité en vue de réaliser un objet unique, cohérent, justifié. L'architecture est un art de commande, et de la qualité de la commande dépendra la qualité de l'architecture. Notre rôle est de favoriser l'expression d'une commande, celle du maître d'ouvrage, pour la transmettre au maître d'œuvre. Nous sommes, finalement, des passeurs plutôt que des programmistes.

#### • Pouvez-vous évoquer votre démarche méthodologique ?

Notre souci premier est de faire en sorte que les intentions soient dites, celles du commanditaire du projet. Nous jouons un rôle de maïeuticiens vis-à-vis de celui-ci, tout en lui apportant notre soutien technique. Nous y consacrons généralement plus des trois quarts de notre temps d'intervention. Viendra plus tard le moment de traduire ces intentions aux architectes appelés à concourir. Notre démarche consiste à déceler ce qui est discriminant. Le grain de sable autour duquel la perle se constituera, ce qui va faire l'originalité du projet. Non qu'il s'agisse de viser l'originalité comme un but, mais plutôt de partir d'une originalité pré-existante pour la révéler. Réinventer, en fonction de chaque contexte, un projet de bibliothèque. Reconstruire, avec nos

interlocuteurs, le concept même de bibliothèque, tout en l'inscrivant, bien sûr, dans un cadre générique connu, un état de l'art connu, des critères connus de la bibliothéconomie. Ce faisant, ce travail permet une appropriation du projet par ces différents interlocuteurs : bibliothécaires, élus, techniciens, partenaires... Chaque choix est fait en connaissance de cause. Cette appropriation collective est le meilleur gage, me semble-t-il, de viabilité et d'évolutivité du projet. Ainsi pour les équipes de bibliothécaires, la programmation d'un nouvel équipement se présente comme occasion extraordinaire de retour sur leur propre expérience, de regard sur leur métier et, simultanément, un moment de projection dans l'avenir. Le temps de la programmation est un temps privilégié où l'on peut s'autoriser à formuler un idéal. La question fondamentale que pose le programme est : « quel est

*Le grain de sable  
 autour duquel la perle  
 se constituera va faire  
 l'originalité du projet*

### PROGRAMMATEUR OU PROGRAMMISTE ?

Programmiste s'impose à l'usage. Mais, qu'il se termine en "iste" ou en "teur", le terme paraît impropre. Son côté rassurant est illusoire. Comment pourrait-on "programmer" des usages sociaux et plus encore l'évolution de ces usages en vue desquels une architecture s'avérerait adéquate. Ce serait ambitieux et vain. Dans le cas d'une bibliothèque, notamment, étant donnée la multiplicité des publics concernés, la diversité de leurs motivations, l'évolution de leur rapport à l'offre. L'enjeu de la programmation est ailleurs, je crois.

mon rêve de bibliothèque ? » Un projet se présente comme une réponse à une problématique donnée, mais aussi comme une occasion de contribuer à une réflexion plus globale, de remettre en cause des idées préconçues, ou au contraire de développer des idées émergentes.

● **Vous avez aidé des équipes de bibliothécaires à concevoir des programmes, mais aussi à réinventer leur métier : leur organisation, leur conception des services aux publics, leur conception des collections. (Notamment Clermont-Ferrand, avec Livia Rapatel, la directrice de la bibliothèque publique et interuniversitaire d'agglomération). Quel lien entre ce travail et la conception des bâtiments proprement dite ?**

Il faut savoir que la future bibliothèque de Clermont-Ferrand présente un caractère exceptionnel, à la fois, par son originalité et par son envergure. Aussi les enjeux étaient-ils différents et certaines difficultés démultipliées. Cela étant, l'exemple de cette bibliothèque montre assez bien ce qu'est, pour nous, la démarche de programmation, notamment dans le dialogue qu'elle instaure avec les équipes de bibliothécaires. L'originalité de cette bibliothèque vient de ce qu'elle sera la première à fusionner une double vocation de lecture publique et universitaire. C'est pourquoi, sa dimension (environ 25 000 m<sup>2</sup>) dépassera celle des grandes bibliothèques régionales actuelles. L'intention du maître d'ouvrage était, à l'origine, de réaliser un équipement qui devait juxtaposer les deux structures -d'un côté BM, de l'autre BU- en les dotant d'un accueil commun à l'avant et d'une logistique commune à l'arrière. Un groupe de réflexion avait été constitué autour de Livia Rapatel qui réunissait, non seulement les responsables de la bibliothèque dont un chargé de projet scientifique, mais aussi des responsables de services extérieurs dont un chargé de projet opérationnel, et qui impliquait, au niveau d'un comité de pilotage, les principaux décideurs politiques et partenaires du projet. Rapidement il apparut, au sein de ce groupe de réflexion, que la juxtaposition BM/BU ne présenterait pas d'avantages en terme de développement de l'offre et des publics, ni en terme d'économies d'échelle. La ligne de partage marquait certes une différence de statut, mais contrariait la cohérence de l'offre et les logiques d'usage. Pour libérer la réflexion, nous avons proposé de renverser le raisonnement. Au lieu de rechercher des points d'intersection potentielle entre les deux équipements distincts, on partirait de l'hypothèse qu'il puisse exister un équipement unique dont il s'agirait de retrouver d'éventuels points de séparations nécessaires. Pour tenir ce raisonnement inversé, on s'est donné comme règle du jeu de suivre le parcours d'un lecteur, quel qu'il soit, poussant la porte de la bibliothèque, jusqu'au document ou à l'information dont dispose la bibliothèque et qui lui convient, ce parcours étant susceptible de passer par toutes les formes d'accompagnement et de service mis à la disposition de ce lecteur. Or il s'avérait, au final, qu'à aucun moment de ce parcours documentaire, la distinction entre lecture publique et universitaire

n'apparaissait pertinente. Par contre, des nuances nouvelles apparaissaient qui ne recouvraient pas la segmentation traditionnelle. Ces nuances étaient susceptibles d'améliorer la qualité ou l'efficacité du service, sans remettre en cause l'unicité du lectorat et du fond, ni donc la continuité des parcours documentaires. Un nouveau schéma fonctionnel de la future bibliothèque a ainsi été établi, en quelques semaines à peine. Bien évidemment, résumées de cette façon, les choses apparaissent trop faciles pour imaginer une bibliothèque dont il n'existe pas de modèle. Le groupe de réflexion, comme le comité de pilotage, avait parfaitement conscience des difficultés sous-jacentes du projet : que l'on pense, par exemple, aux statuts différents des personnels relevant, soit de la fonction publique nationale, soit de la fonction publique territoriale, et qui allaient pourtant travailler au même poste ; il en allait de même des questions de collections, d'horaires, de services, de financement... Aussi à ce stade, le champ de la réflexion fut partagé en plusieurs groupes et sous-groupes de travail, impliquant au total près d'une centaine de personnes, dont des experts extérieurs, appelés à critiquer, préciser, valider le programme proposé. C'est sur cette dernière étape que l'étude de programmation de Clermont-Ferrand diffère certainement le plus d'une étude plus courante. Il a fallu, en effet, plus de deux ans et demi pour consolider et légitimer ce programme, tout en obtenant le consensus de l'ensemble des financeurs, outre le maître d'ouvrage, dont les deux ministères de tutelle. Alors qu'habituellement l'élaboration d'un programme pour une bibliothèque moins complexe et de moins grande échelle demande environ six mois. Ce qui peut rallonger ces délais, ce sont bien souvent des contraintes opérationnelles indépendantes de la bibliothèque, comme par exemple l'installation de celle-ci dans un bâtiment historique qui suppose des études spécifiques de faisabilité et l'obtention de l'accord des services patrimoniaux concernés.

● **Troyes, Val d'Europe, Charleville-Mézières, Quimper, autant de situations différentes ?**

Des situations différentes et des projets différents. Des projets, cependant, qui ramènent à la même vocation essentielle de la bibliothèque, réexprimée à chaque fois différemment.

Troyes est le seul équipement, parmi ceux que vous évoquez, qui soit déjà ouvert au public. En outre, il a été récompensé par l'Équerre d'argent, en raison peut-être d'une adéquation entre une architecture et une vocation. C'est un exemple de bibliothèque qui répond à une demande très contextualisée, ne serait-ce que par l'étendue et la richesse exceptionnelle de son fonds ancien. Cette richesse pouvait s'avérer comme un facteur favorable ou au contraire bloquant pour le projet. Là où l'on sentait une sorte de dichotomie, Thierry Delcourt, son conservateur a osé penser la continuité entre un fonds ancien et un fonds contemporain, pour les mettre en avant à parts égales : montrer l'importance du moine copiste de l'abbaye de Clairvaux, comme celle d'une

information qui court aujourd'hui sur internet. L'architecture traduit parfaitement cette intention, tout en offrant au lecteur un espace libre et heureux à parcourir.

Au Val d'Europe (Marne-la-Vallée), le conservateur Christine Bourrus, avait l'intuition de penser la future bibliothèque en terme d'offre plus que de réponse à une demande. Il faut savoir qu'il s'agit d'une ville nouvelle en construction, où la bibliothèque devancera presque l'arrivée des habitants. Ce raisonnement par l'offre est inhabituel dans le domaine des bibliothèques, il s'inspire plutôt du domaine muséal. L'approche est intéressante, peut-être fera-t-elle école. Elle remet en cause les activités d'animation culturelles, notamment d'exposition, qui sont généralement placées en avant de la bibliothèque et disjointe de son activité principale : ici, elles entreront en relation. Il s'agira, d'une certaine manière, d'une bibliothèque-exposition. Régulièrement la bibliothèque, par un dispositif scénographique et circulaire, va mettre en exergue des éléments de sa collection, pour proposer des parcours thématiques qui traverseront les rayonnages. Par une mise en valeur renouvelée du fonds, c'est une redécouverte de la bibliothèque et aussi un apprentissage du parcours de recherche qui est suggéré au lecteur.

A Quimper, la bibliothèque devait satisfaire à des contraintes, notamment de monument historique, qui laissaient le projet en limite de faisabilité. Il a fallu la persévérance de son conservateur, Michèle Coïc, pour aboutir. Le permis de construire vient d'être accordé. Ces contraintes historiques n'étaient solvables qu'à condition de limiter dimensionnellement la future bibliothèque centrale. Ce qui, pour ne pas réduire l'offre ni les services au public, nous a amenés à imaginer avec la conservateur une logique de présentation mouvante à l'échelle du réseau. Il n'est pas impossible que la prise en compte de ces contraintes ait pour effet, au final, de renforcer l'attractivité de la bibliothèque.

**La même vocation  
essentielle réexprimée  
à chaque fois  
différemment.**

A Charleville-Mézières, nous avons également travaillé en site historique, mais convenant plus aisément au projet. Il s'agissait d'insérer le futur bâtiment dans son tissu urbain historique très régulier et beau, à l'image de l'ensemble de la ville. La bibliothèque, elle-même, ayant une forte identité autour de la poésie de Rimbaud et de la poésie contemporaine. Il fallait, en quelque sorte, un programme concentré sur lui-même, simple et juste. Nous l'avons bâti avec Gérard Martin, son conservateur, comme une sorte de matrice tridimensionnelle, où se croiseront le plus simplement possible l'offre documentaire, les usages publics et le site lui-même.

● **Est-ce que vous rencontrez des résistances, et où les situez-vous ?**

De la part des professionnels des bibliothèques ? Non, au contraire. De sujets de discussions, beaucoup. De situations de résistance, jamais...ou à peine esquissées, probablement comme façon d'engager une discussion

sur un point qu'il faudra, de toutes façons, résoudre lors de la programmation. Un projet, c'est une dynamique. On peut facilement imaginer, que dans un cas comme celui de Clermont-Ferrand par exemple, il a fallu une part d'enthousiasme pour avancer, mais aussi de sens de responsabilité de chacun et de compromis dans l'intérêt du projet. Peut-être faudrait-il considérer l'enthousiasme comme une méthodologie de projet. Nous essayons, en tous cas, de déceler, dès le départ, des envies liées au projet. Celles-ci sont souvent issues de pratiques que les professionnels ont déjà dû mettre en place dans des conditions difficiles de leur bibliothèque existante. Ils ont dû faire preuve d'une certaine inventivité professionnelle pour contourner ces difficultés. Nous leur faisons simplement réexprimer leur pratique dans le contexte qu'ils connaissent, révéler une stratégie sous-jacente qui est susceptible de devenir la ligne directrice du futur programme. Fondamentalement, si nous rencontrons si peu de résistances, c'est qu'il existe probablement, dans le milieu professionnel des bibliothèques -et je vois par comparaison avec celui des musées- une vision assez claire et consensuelle de la vocation publique de ces établissements.

#### L'ARCHITECTE, LE MAIRE ET LA BIBLIOTHEQUE

La bibliothèque assume une charge symbolique qui dépasse sa fonction première. Il faut savoir que ce sera forcément l'un des enjeux du concours d'architecture, notamment aux yeux des élus et cela est légitime. Aussi cet enjeu doit-il intégrer les études de programmation afin de tendre vers une représentation architecturale la plus juste et qui ne crée pas de dichotomie avec la fonction. L'architecture d'une bibliothèque matérialise une utopie. Chaque projet de bibliothèque fournit une représentation physique de l'étendue du savoir et en propose une organisation. La déambulation libre du lecteur parmi les rayonnages de la bibliothèque est simultanément cognitive et physique : elle superpose une carte mentale de la connaissance à la carte spatiale de la bibliothèque. Quel est le succès paradoxal de la bibliothèque, aujourd'hui, qui rassemble un public toujours plus nombreux, alors que l'information est sortie de ses murs et vient jusqu'à chacun individuellement ? Lieu de ressource culturelle, elle sert de repère pour le monde hors de la bibliothèque. Lieu de rapprochement social aussi, elle est ouverte au plus grand nombre dans l'autonomie de chacun.

● **Entre "geste architectural", technicité et pensée orientée "collections, supports" des bibliothécaires, et désir de monumentalité, de "visibilité" exprimé par les politiques, quelle place pour une architecture évolutive, souple, anticipatrice ?**

Entre ces positions extrêmes qu'il s'agit de faire évoluer pour qu'elles convergent, la question de l'évolutivité vient, en effet, se glisser. Je mettrais, peut-être, à part la notion de souplesse et celle d'anticipation. La souplesse me semble une voie de facilité qui peut rapidement nuire à la qualité du projet, l'anticipation me semble au

contraire une démarche un peu présomptueuse et risquée. Non pas qu'il ne faille ni souplesse, ni anticipation, mais mesurément. Entre les deux, l'évolutivité me paraît une préoccupation plus juste. Quoiqu'il en soit la question de l'après programme, à moyen ou à long terme, est toujours délicate à aborder et, plus encore, pour des équipements comme les bibliothèques, sachant notamment les évolutions de l'offre et des technologies de l'information. Aux yeux de nos interlocuteurs bibliothécaires, cette question apparaît essentielle mais aussi angoissante, d'une certaine façon, car susceptible de remettre en cause toutes les idées acquises et, pourquoi pas, jusqu'à l'utilité même de construire des bibliothèques. Nous revenons là à notre discussion de départ au sujet de la programmation. Si programmer c'est décréter des pratiques futures que l'architecture viendra pérenniser dans le béton, le métal ou le verre, alors là, je peux comprendre l'angoisse du bibliothécaire et du programmiste. Un programme est une proposition d'usages qui sera négociée lors d'usages effectifs. Il serait de toutes façons illusoire de penser conditionner les usages à travers l'espace qui les contient. Pierre Riboulet, un grand architecte de bibliothèques, particulièrement attentif aux futurs usagers de ses projets, disait à peu près en ces termes que « concevoir un absolu fonctionnel dans un système fermé, c'est refuser le futur et d'une certaine façon nier la vie ». Je conseillerais une attitude sereine face à la question de l'évolutivité des bibliothèques. Pour tout dire, je n'en vois pas d'autre, sauf une fuite en avant à vouloir suivre au plus près l'accélération des technologies et des pratiques de l'information, mais ce qui, dans une problématique architecturale, ne peut que produire des équipements datés. Toute la part de changements qui affectent les bibliothèques peut être observée différemment, en ce qu'elle révèle en négatif une part inamovible. Cette dernière part correspond aux usages essentiels dont on peut se dire qu'ils perdureront, parce qu'ils correspondent à une vocation fondamentale de la bibliothèque. C'est toujours autour de cette part que devrait être élaboré le programme. L'architecture relève forcément d'une certaine persistance. Les bibliothèques, en tant qu'architecture, sont peut-être une réponse à la dématérialisation des connaissances. L'acte de bâtir une bibliothèque témoigne, consciemment ou non, d'une confiance dans la vocation et l'utilité de ces établissements.

Propos recueillis par Jean-François Jacques  
et Philippe Levreaud

### FRANÇOIS FRESSOZ, CAFÉ PROGRAMMATION

François Fressoz, 43 ans, a reçu une formation initiale en architecture et, parallèlement, en urbanisme, en économie et en histoire de l'art. Il a découvert la programmation architecturale auprès de Patrick O'Byrne, l'un des fondateurs de ce métier en France. Depuis 10 ans, il dirige l'agence Café Programmation consacrée à la programmation architecturale de projets culturels. L'agence a récemment programmé, dans le domaine de la lecture publique, les bibliothèques centrales de : Clermont-Ferrand (arch. : Dominique Lyon & Pierre Dubesset), Strasbourg (arch. : Jean-Marc Ibos & Myrto Vitart), Quimper (arch. : Atelier Novembre), Charleville-Mézières (arch. : Daniel Rubin), Val-d'Europe (arch. : Paul Chemetov) ...