

Profession programmiste

« *Nouveaux élus, nouveaux projets : tout commence par le programme !* »

26 juin 2026 aux Récollets, Paris

La parole au grand témoin

Samuel Linzau, directeur général de Lyon Confluence

Mon premier exercice, ce matin, a été l'écoute. Un bon programmiste passe plus de temps à écouter qu'à parler : j'ai respecté ce ratio. L'évaluation est un sujet que tous revendiquent, mais que personne ne finance en pratique. Pourtant, elle est cruciale pour vérifier si la promesse initiale correspond à la réalité vécue par l'utilisateur final. Nous sommes tous attachés à la construction collective, mais nous n'apprenons pas suffisamment en équipe. L'évaluation est un acte d'humilité : elle nous confronte à nos succès comme à nos échecs, et c'est précisément ce qui nous permet de progresser.

Réalisme, pragmatisme, sobriété sont des valeurs clés. Depuis huit ans, nous menons des évaluations sociologiques auprès des usagers, résidentiels ou tertiaires, pour vérifier si la promesse initiale a été tenue. L'évaluation n'est pas une fin mais le début d'une nouvelle programmation. Sans écoute, pas d'adaptation, et, sans adaptation, nous risquons de nous pétrifier dans nos certitudes. Or, aujourd'hui, une seule certitude s'impose : tout change, et plus vite que nous.

Nous devons aussi intégrer l'évaluation extra-financière. La qualité de vie n'a pas encore d'indicateurs établis. On commence à mesurer le bien-être, mais il faut aller plus loin : la fabrique de la ville doit créer du confort, même dans un environnement inconfortable. Le programmiste, dans sa relation avec le maître d'ouvrage, a pour mission de traduire une vision en actions, puis de vérifier que la promesse initiale a été tenue. C'est un acte d'humilité.

Le programmiste n'est plus seulement un dimensionneur, il est un conseiller. Il incarne le fil de cohérence entre l'origine et la finalité d'un projet. Comme l'a souligné Alexandre Sevenet, le programme définit le "quoi", pas le "comment". Cette distinction est fondamentale : si le "quoi" n'est pas clair, le "comment" ne le sera pas non plus. Le programme est une base contractuelle qui détermine ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas. Il libère ainsi les concepteurs et les autres parties prenantes, leur redonnant souffle et agilité.

Le programme place l'utilisateur au cœur du projet. Pourtant, dans les différents cycles de conception, l'utilisateur a tendance à disparaître. Le retour du vivant, des habitants, doit être au centre de notre réflexion. Les programmeurs peuvent porter cette dimension essentielle : à quoi servons-nous ? À quoi servent la ville et les bâtiments que nous construisons ? Nous devons contribuer à une ville plus abordable.

Aujourd'hui, la sensibilité ne porte plus seulement sur la valeur constructive ou architecturale mais aussi sur des besoins primaires : se loger, travailler, se déplacer. Il existe une asynchronicité totale entre l'acte de construire et la capacité des gens à y accéder. Résultat : ce que nous bâtissons ne sert parfois à personne, faute de clients. La synchronicité suppose de réintégrer le vivant dans le dispositif et de considérer la qualité comme un vecteur de valeur financière. Un actif perd de sa valeur si la qualité se dégrade. La capacité à maintenir la promesse d'usage et de qualité sur la durée fait la valeur d'un actif.

Plus le programme et le besoin sont définis clairement en amont, plus le projet a des chances de servir longtemps. Cela implique d'avoir de l'ambition, alors que tout pousse à la réduire. Le programmiste est le gardien de cette promesse faite à une communauté. Il doit sonner l'alarme, rappeler la boussole et signaler les écarts. L'évaluation permet de les corriger.

Si nous voulons une fabrique de la ville à la hauteur des enjeux actuels (mieux écrite, mieux circonscrite, plus agile, plus coopérative), il ne faut pas forcément attendre une modification réglementaire. Les règles viennent souvent en rattrapage, rarement en anticipation. Il manque une vision. Les programmistes, dans cette cohorte d'acteurs, pourraient-ils devenir les aiguilleurs de cette vision et de sa traduction ?

La crise du logement n'est pas une crise de l'offre, mais une crise de l'hébergement, dans un monde incertain. Plus la vision est claire, plus nous sommes tous rassurés. Et, plus nous sommes rassurés, plus le monde devient meilleur.

Aymeric Bourdin

Merci, Samuel. Je suis certain que vos propos susciteront des questions, des réactions ou des propositions.

QUESTIONS-RÉPONSES

Je propose une idée : et si nous réfléchissions à une charte de la bienveillance pour la maîtrise d'ouvrage impliquant tous les partenaires de l'acte de construire ? Ce matin, l'écosystème a été souvent évoqué comme fondement de notre action, surtout en période de crise.

Samuel Linzau, directeur général de Lyon Confluence

Je souscris à cette idée. Je préfère parler de contrat d'alliance. La fabrique de la ville est superposée, pyramidale, et chacun évalue le risque lié à la discontinuité des informations qu'il attend des autres. Résultat : les risques s'accumulent et l'utilisateur final se retrouve avec des valeurs décorrélées de ses besoins, alors que les collectivités et les particuliers sont de plus en plus sensibles au prix.

La bienveillance, c'est la transparence, l'écoute, et la capacité à se réunir pour poser clairement les contraintes de chacun et se demander comment servir ensemble l'utilisateur final. C'est aussi le corrélat du succès : des gens qui sourient parce qu'ils sont bien, une qualité d'usage durable, le maintien de la valeur des actifs. Prenons l'exemple du confort d'été : s'il n'est pas garanti, la valeur des actifs diminue. Les usagers privilégieront les bâtiments capables de l'offrir, qu'ils soient tertiaires ou résidentiels. L'adaptation est donc urgente.

Ce contrat d'alliance est aussi une bienveillance envers soi-même, en reconnaissant que les autres ont les mêmes attentes. C'est une posture d'écoute et d'humilité. Et tout cela a un coût, mais aussi une valeur.

J'ai commencé ma carrière de programmiste par une mission d'évaluation. J'avais à cœur de faire de l'évaluation constructive. Pourtant, ces missions restent peu commandées par les maîtres d'ouvrage. J'ai participé à une mission, celle d'Antoine-Béclère, qui analysait pourquoi un projet n'avait pas fonctionné. On y a identifié des acteurs dont la disparition en cours de route avait induit des dysfonctionnements. C'était passionnant, mais cela relevait de l'expérimentation et de la recherche. Aujourd'hui, face aux questionnements et aux mutations que nous vivons, je me demande : quelle est la place pour la recherche dans notre métier ?

Samuel Linzau, directeur général de Lyon Confluence

Votre question est excellente.

Prenons l'exemple de la Confluence à Lyon, dont nous avons évalué les vingt-cinq premières années sur des thématiques comme l'habitat, l'énergie, l'espace public ou la sociologie. Nous abordons aujourd'hui l'acte 3, avec des incertitudes sans précédent : en cinq ans, nous avons connu plus de crises qu'en un quart de siècle. Rien n'est plus comme avant, même si nous restons attachés à nos habitudes. Élargir notre regard, c'est faire de la R&D : étudier la sociologie, le sensible, comprendre ce qui nous fait aimer un lieu, comment fonctionne le cerveau, quels sont nos indicateurs de bien-être. Si les gens se sentent bien quelque part, ils y restent. Nous avons aussi exploré l'ethnologie pour adapter la ville à de nouveaux usages, comme la vie nocturne, de plus en plus présente.

La R&D, comme l'évaluation, est un choix de maîtrise d'ouvrage. Aujourd'hui, elles sont perçues comme des charges plutôt que comme des investissements. Pourtant, leur pertinence répond aux enjeux actuels. Par exemple, nous avons longtemps construit des T4 et T5 en pensant que c'était la demande, alors que les dernières études montrent que le marché se tourne vers des T2 et T2 bis, car les configurations familiales ont changé. Si nous persistons dans l'erreur, les logements ne trouveront pas preneur, et les projets ne seront pas viables.

Enfin, la R&D permet de construire des réponses moins rapidement obsolètes. Elle doit être positionnée au côté de la maîtrise d'ouvrage pour éclairer ses choix. Si ce sujet vous intéresse, portez cette idée : il y a des oreilles attentives.

Je suis urbaniste, mais j'ai d'abord été éducateur spécialisé. Depuis cinq ou six ans dans ce métier, j'ai constaté une difficulté récurrente : la participation des usagers reste souvent superficielle. Pourtant, l'urbaniste peut être un référent en matière d'usage aux côtés de la maîtrise d'ouvrage. En tant que futur programmiste, je me positionne comme centré sur les usages et le vécu des futurs usagers. Mais, dans les faits, la maîtrise d'ouvrage peine à ouvrir véritablement la participation au-delà des ateliers initiaux. Il faudrait former les maîtres d'ouvrage à une association ambitieuse et continue des usagers, et non se contenter d'une concertation de façade.

Samuel Linzau, directeur général de Lyon Confluence

Je ne vous apporte pas une réponse, mais un écho. La fabrique de la ville est devenue fonctionnaliste : on conçoit des routes, des volumes, des équipements, on fait des statistiques. Or, ce dont vous parlez, c'est du sensible. Le sensible, c'est nous. La ville n'est pas forcément sensible, car elle ne crée pas toujours les conditions pour exprimer cette sensibilité.

Prenez un plan fonctionnaliste : la géométrie est parfaite, mais les circulations sont placées en périphérie. Les usagers, comme l'eau, prennent le chemin le plus court. À l'inverse, une conception sensible intègre les émotions et les besoins réels.

Nous avons lancé une démarche inédite : le quotient émotionnel de la Confluence. Les émotions (joie, colère, tristesse) révèlent comment un lieu nous accueille. Traduire cela dans l'espace urbain, c'est rendre la ville plus abordable et plus égalitaire. Il y a concertation et concertation. La concertation réglementaire est souvent une formalité.

La vraie concertation, elle, va à la rencontre des gens pour comprendre leurs besoins. Cela prend du temps, mais le niveau d'appropriation des espaces en est décuplé. Nous l'avons expérimenté avec des ateliers où chacun incarnait un personnage : l'appropriation des espaces publics en a été renforcée. Écoute réelle, respectueuse et sincère, traduction de nos capacités et de nos limites : voilà ce qui fait que les citoyens se sentent entendus et s'approprient les lieux. Mais cela a un coût. Pourtant, si nous ne le faisons pas, les usagers seront insatisfaits, et cette insatisfaction se répercutera sur les maîtres d'ouvrage.

La fabrique de la ville ne se résume pas à un dessin ou à une architecture : c'est créer les conditions pour spatialiser des espaces de vie. Il s'agit de replacer le vivant au cœur de l'équation. Continuez à y croire, car peu le font encore.

Aymeric Bourdin

Replacer le vivant au cœur de l'équation : ce pourrait être le mot de la fin de cette matinée.

Merci beaucoup, Samuel Linzau. Merci à tous.