

Profession programmiste

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

26 juin 2026 aux Récollets, Paris

« De la conception au chantier : préserver l'intention initiale »

Aymeric Bourdin

Cette troisième table ronde s'intitule : "De la conception au chantier : préserver l'intention initiale". Matthieu Boucheron, je vous cède la parole pour l'animation de cet échange.

Matthieu Boucheron, programmiste, administrateur de Cinov SYPAA

Le programmiste est au fondement de la réussite d'un projet. Son rôle est de traduire les besoins techniques, fonctionnels et financiers du maître d'ouvrage sur toute la durée de vie du bâtiment, afin d'éclairer ses décisions.

Un bon programme ancré dans la réalité du chantier intègre aussi les contraintes de l'entreprise réalisatrice et l'usage final du bâtiment. L'utilisateur reste au cœur de la démarche, et c'est cette vision qui doit guider chaque étape. Le programmiste et le conducteur d'opération doivent collaborer étroitement, car leurs missions, bien que distinctes, s'articulent : l'un étudie et conseille, l'autre pilote et coordonne, sans jamais décider à la place du maître d'ouvrage.

Antoine Bertens, membre de Cinov SYPAA

Je dirige une société de 14 personnes spécialisée dans l'assistance à la maîtrise d'ouvrage, en programmation comme en conduite d'opération. Ces deux missions, bien que parfois exercées par les mêmes acteurs, diffèrent radicalement.

En programmation, notre posture est celle d'un conseil : nous réalisons des études préalables et accompagnons le maître d'ouvrage dans ses choix, sans décider à sa place. L'aide à la décision est notre raison d'être. En conduite d'opération, notre rôle évolue : nous coordonnons, veillons à la cohérence, corrigeons ou facilitons, tout en restant des conseillers. Le maître d'ouvrage conserve seul le pouvoir de décision.

Matthieu Boucheron, programmiste, administrateur de Cinov SYPAA

Notre fonction ressemble à celle d'un chef d'orchestre, sans en avoir l'autorité ultime. Nous pilotons le projet de manière opérationnelle sans en être les acteurs directs. Si le maître d'ouvrage n'a pas exprimé clairement ses besoins dès le départ, le risque est de dévier de

l'objectif initial, comme l'a souligné Samuel Linzau lors des précédentes tables rondes. En conduite d'opération, nous devons tout connaître du projet sans tout réaliser nous-mêmes.

Cette position de coordination permet d'identifier les missions, les échéances et les problèmes de chaque partie prenante, afin de proposer des solutions adaptées à la maîtrise d'œuvre, aux entreprises ou au maître d'ouvrage, dans le respect de l'intention initiale. Le programme définit la manière d'exécuter le projet, mais il doit aussi s'adapter aux contraintes sociétales, comme l'a illustré la crise sanitaire : l'objectif reste inchangé, même si les besoins évoluent.

Yann Le Corfec, délégué national à l'aménagement et au foncier, Pôle Habitat – Fédération Française du Bâtiment

Mon expérience, à la croisée de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre, me permet d'affirmer que préserver l'intention initiale ne signifie pas figer le projet. Les contraintes sociétales ou techniques surgissent en cours de route. Dès l'amont, le programmeur doit anticiper ces évolutions. Une démarche itérative entre tous les acteurs, du maître d'ouvrage aux entreprises, est indispensable pour atteindre les objectifs initiaux.

La métaphore sportive est pertinente : comme en rugby, chaque acteur a un rôle précis, mais c'est le collectif qui permet de marquer l'essai. Les modifications doivent s'opérer en intelligence, avec une compréhension partagée du programme et de ses ajustements nécessaires.

Antoine Bertens, membre de Cinov SYPAA

Je souhaite préciser le rôle du conducteur d'opération, qui peut être la même personne que le programmeur, mais dont les qualités diffèrent souvent.

Sa mission première est de veiller au respect du programme tout en permettant les ajustements indispensables sans perdre de vue l'objectif final. En réunion de chantier, sous la pression du temps et des coûts, le conducteur d'opération rappelle constamment l'usage final du bâtiment et l'intérêt de ses futurs occupants. Il garantit que les arbitrages techniques ne sacrifient pas la qualité d'usage.

Je vois ce processus comme une pièce de théâtre : deux maîtres coexistent : le maître d'ouvrage, que je sers, et le maître d'œuvre, dont je reconnais l'expertise. Mon rôle est d'assister le premier tout en respectant le second. Je ne paie pas, ne dessine pas, ne calcule pas, ne construis pas, mais j'ai le droit, voire le devoir, de m'immiscer dans tous les aspects du projet pour en assurer la cohérence. La complexité réside dans cette ambiguïté : être à la fois serviteur du maître d'ouvrage et interface avec tous les autres acteurs, y compris les voisins, les financeurs ou les entreprises. C'est cette tension qui rend la fonction passionnante.

Yann Le Corfec, délégué national – Pôle Habitat, Fédération Française du Bâtiment

Le chantier, c'est le moment de vérité : toutes les contraintes techniques, économiques, calendaires et climatiques y convergent. La qualité finale dépend moins des grandes déclarations initiales que de la rigueur des arbitrages quotidiens. Trois réflexes s'imposent : clarifier l'essentiel, encadrer ce qui peut évoluer et tracer ce qui est décidé. Ces arbitrages, menés de manière collégiale et itérative, permettent de respecter la programmation et de préserver la finalité du projet.

Antoine Bertens, membre de Cinov SYPAA

Précision importante : le conducteur d'opération ne doit pas être confondu avec le conducteur de travaux, dont le rôle relève de l'entrepreneur.

Matthieu Boucheron, programmiste, administrateur de Cinov SYPAA

Les parallèles avec le théâtre ou le sport illustrent bien la dynamique projet dans le bâtiment. Chaque acteur a un rôle précis : on ne demandera pas à un pilier de rugby d'exécuter le travail d'un demi d'ouverture. Le collectif, la compréhension mutuelle des missions et une collaboration étroite permettent d'aboutir à un ouvrage de qualité, répondant aux besoins du maître d'ouvrage et de ses usagers. Si la partition est jouée en harmonie, le résultat est à la hauteur des attentes. Une seule fausse note, un acteur qui cherche à imposer sa vision au détriment des autres, et c'est l'échec assuré : déception du maître d'ouvrage, usage inadapté, voire des conséquences bien plus graves.

Antoine Bertens, membre de Cinov SYPAA

Il est crucial de se demander en permanence : pourquoi suis-je là ? Quelle est ma mission ? Certains maîtres d'ouvrage savent rédiger eux-mêmes leur programme, voire concevoir leur bâtiment. Mon rôle varie alors : parfois, je reste en retrait, conseillant discrètement un élu déjà compétent ; parfois, je dois prendre une place plus centrale, jusqu'à assumer un mandat de maîtrise d'ouvrage déléguée. L'important est de savoir où placer le curseur, en fonction des attentes et des compétences du maître d'ouvrage. Cela impose une grande modestie dans notre posture.

Aymeric Bourdin

Cette table ronde vise à préserver l'intention initiale. Quel outil ou quelle solution y contribuent, selon vous ?

Antoine Bertens, membre de Cinov SYPAA

Garder en tête celui qui vivra dans le bâtiment.

Matthieu Boucheron, programmiste, administrateur de Cinov SYPAA

La réussite d'une opération se mesure à la satisfaction de l'utilisateur final. Notre mission est d'accompagner et de conseiller le maître d'ouvrage, mais l'expérience de l'utilisateur doit guider chaque arbitrage, de la conception à la livraison.

Yann Le Corfec, délégué national – Pôle Habitat, Fédération Française du Bâtiment

La collégialité, le dialogue et la discussion. J'emprunte cette formule : "démocratie de l'idée, dictature de la décision". Une fois les avis recueillis, un décideur tranche, sans jamais perdre de vue les besoins des usagers et l'évolution des usages.

Aymeric Bourdin

Je cède maintenant la parole à Samuel Linzau pour conclure cette table ronde.

Samuel Linzau, directeur général de Lyon Confluence

Le programme est omniprésent en phase de conception et de sélection des entreprises, mais il disparaît souvent ensuite. Pourtant, le chantier est le creuset de la réalité : c'est là que se révèlent les écarts entre la feuille de route initiale et les imprévus. La collégialité et la cohérence globale, notamment la qualité d'usage, sont essentielles.

En phase de travaux, le programme devient une boussole contractuelle, stabilisée mais assez flexible pour permettre des itérations. Il rappelle la promesse initiale : construire pour un usage et des usagers. La valeur des travaux ne doit pas éclipser la valeur d'usage finale. Tout ce qui n'est pas bien ficelé en amont se paie en chantier. Les écarts entre le programme initial et la facture finale sont fréquents, mais notre métier consiste à faire converger besoin, programme et réalité.

L'urgence fait souvent oublier les objectifs initiaux. Avoir quelqu'un aux côtés du maître d'ouvrage pour rappeler les conditions du dimensionnement et de la valeur initiale est donc crucial.