

# Planificateur général

Une fonction tout-en-un

BEWERTS-  
BIUD

v/dlf

man  
eco

Peter Diggelmann · Ivo Lenherr · Andreas Lüscher · Axel Paulus  
Boris Schlaeppli · Birgitta Schock · Daniel Stebler

MENSCH  
IN  
MITTELPUNKT

WEITER-  
BILDUNG

SIX  
NOMEN

# Planificateur général

## Une fonction tout-en-un

Peter Diggelmann, Ivo Lenherr, Andreas Lüscher,  
Axel Paulus, Boris Schlaeppi, Birgitta Schock,  
Daniel Stebler



## Remerciements

Ce livre n'aurait pas vu le jour sans l'aide bénévole de nombreux professionnels et le soutien des sponsors (voir à la page 176).

Nous remercions tout particulièrement les co-initiateurs suivants du groupe de travail « Planificateur général » qui ont contribué à poser les premiers fondements de cet ouvrage :

René Bosshard, Masswerk AG, Kriens/Zürich

Maurus Frei, maurusfrei Architekten AG, Chur/Zürich

Ian Jenkinson, Office des bâtiments, ville de Zurich, Zurich

Hans Schlotterbeck, Office des bâtiments, ville de Zurich, Zurich

Thomas Zaugg, Roche AG, Bâle

Les auteurs tiennent tout particulièrement à remercier les spécialistes suivants, qui ont fourni de précieuses informations et retours pendant l'élaboration du livre :

Paul von Crailsheim, Rapp Architekten AG, Bâle

Philipp Forster, Fraumünster Insurance Experts, Zurich

Reto Largo, NEST/EMPA, Dübendorf

Deborah Marlés, Rapp Architekten AG, Bâle

Hannes Pichler, EMPA, Dübendorf

Oliver Rappold, Rappold Köhli Rechtsanwälte, Zurich

Hans Schlotterbeck, Office des bâtiments, ville de Zurich, Zurich

Patrick Theis, Drees & Sommer, Stuttgart (D)

Thomas Zaugg, Roche AG, Bâle

En collaboration avec

Bauen Digital Schweiz [www.bauen-digital.ch](http://www.bauen-digital.ch)



**BAUEN DIGITAL SCHWEIZ**  
BÂTIR DIGITAL SUISSE  
COSTRUZIONE DIGITALE SVIZZERA  
CONSTRUIR DIGITAL SVIZRA

# Sommaire

	<b>A</b>	<b>Notions de base</b> Perception, définitions, délimitations	<b>6</b>
	<b>B</b>	<b>Pourquoi ?</b> Approche, modèle d'affaires, valeur ajoutée	<b>14</b>
	B.1	Le planificateur général : une approche	17
	B.2	La planification générale génère de la valeur ajoutée	31
	<b>C</b>	<b>Qui ?</b> Planificateur général, planificateur, maître d'ouvrage	<b>36</b>
	C.1	Profession ou vocation ?	39
	C.2	Les managers dans une position stratégique	53
	C.3	Du côté du planificateur général	61
	C.4	Du côté du planificateur	67
	C.5	Du côté du maître d'ouvrage	71
	<b>D</b>	<b>Comment ?</b> Organisation, honoraires, qualité	<b>84</b>
	D.1	Règlements, contrats et assurances	87
	D.2	Organisation du projet	95
	D.3	Rémunération	109
	D.4	Gestion de la qualité du projet	115
	<b>E</b>	<b>Quoi ?</b> Prospection, pratique, collaboration	<b>118</b>
	E.1	Absence de normes, attentes inappropriées	121
	E.2	Déroulement de la construction	127
	E.3	L'homme au cœur du projet	133
	E.4	Formes d'organisation pour l'exécution	137
	<b>F</b>	<b>Dans quel but ?</b> Transformation, moteur, discussion	<b>142</b>
	F.1	Les leçons tirées	145
	F.2	Un secteur en pleine évolution	149
	F.3	L'avenir sous le signe de la collaboration	155
		Auteurs, bibliographie, mentions légales, sponsors	171

**sia**

Références aux principaux règlements de la Société suisse des ingénieurs et des architectes SIA

**Bonne pratique**

Informations tirées de la pratique de planificateurs généraux expérimentés

**Maître d'ouvrage**

Informations importantes pour les maîtres d'ouvrage

# Avant-propos

Lorsqu'il y a deux ans, nous avons publié « Le planificateur général – une fonction tout en un », nous nous sommes demandés quel accueil les spécialistes lui réserveraient. Avec le recul, nous pouvons affirmer que la voie que nous avons empruntée était la bonne et que le travail fourni en a valu la peine. Les 1'800 exemplaires en version allemande vendus en sont la preuve. Les retours furent très positifs, et les critiques de nos lecteurs, bienveillantes et constructives. Le livre a permis de lancer des discussions, sert à aborder ce thème comme outil de travail et comme livre d'apprentissage dans le cadre des formations. C'est exactement comme cela que nous nous l'étions imaginé. Cela nous réjouit et nous rend fiers à la fois.

Nos observations prouvent que le modèle du planificateur général a continué de s'imposer au cours des deux dernières années. Ainsi, les offres de mandats de planificateur général se multiplient sur les plateformes d'annonces. Les honoraires de ces mandats continuent d'être au cœur des discussions. Il est nécessaire d'approfondir le travail pédagogique afin de démontrer aux maîtres d'ouvrage qu'un planificateur général doit être rétribué à la hauteur de ses missions.

Les domaines de la planification et de la construction ont aussi subi quelques changements au cours des 18 mois suivant la publication de la première édition. On parle notamment beaucoup de « Building Information Modeling (BIM) » et de nouveaux modèles de collaboration dans le cadre de la planification et de la conception de bâtiments qui sont en cours d'évaluation. Nous avons abordé et approfondi ces thèmes d'actualité ainsi que leur influence sur la fonction du planificateur général dans cette deuxième édition. Nous y avons également intégré les retours de nos lecteurs.

En revanche, nous avons conservé notre concept de base, à la fois coloré et audacieux : Tout comme dans la première édition, vous pouvez lire le livre du début à la fin, ou bien, si vous le souhaitez, commencer par un chapitre de votre choix. Les résumés au début de chaque chapitre, les icônes et les graphiques faciliteront vos recherches, vous permettant de trouver rapidement des éléments spécifiques.

Le modèle du planificateur général continuera d'évoluer au cours des prochaines années, avec le secteur de la planification et de la construction. C'est pourquoi notre travail est loin d'être terminé. D'une part, il y a matière à approfondir au cours des prochaines éditions, et d'autre part, nous souhaitons poursuivre le dialogue entamé il y a deux ans sur le planificateur général. C'est pourquoi vos réactions et vos critiques sont les bienvenues à l'adresse suivante : [generalplaner@maneco.pro](mailto:generalplaner@maneco.pro).

Le présent livre en français est la traduction de la 2ème version du livre en allemand.

Les auteurs

Peter Diggelmann, Ivo Lenherr, Andreas Lüscher, Axel Paulus, Boris Schlaeppli, Birgitta Schock et Daniel Stebler

**Notions**

# de base

Perception, définitions, délimitations

« Qu'entend-on  
par planificateur  
général ? »

« Le planificateur  
général n'est indis-  
pensable que dans  
le cadre de projets  
d'envergure et  
complexes. »

« J'ai déjà un ar-  
chitecte, je n'ai  
donc pas besoin  
d'un planificateur  
général en plus. »

« De nos jours, n'importe  
quel architecte peut  
s'improviser planificateur  
général. »

« Un planificateur  
général ne m'appor-  
tera pas de valeur  
ajoutée. »

« Un planificateur  
général va me coû-  
ter 10% de plus. »

« Notre projet n'a pas  
assez d'envergure pour un  
planificateur général. »

« Le planificateur  
général remplace  
le représentant du  
maître d'ouvrage. »

« Les architectes  
sont les personnes  
les plus qualifiées  
pour endosser le  
rôle de planificateur  
général. »

**« Le planificateur général constitue une entrave à une architecture moderne et de qualité. »**

« Un planificateur général occasionne des frais inutiles dans le cadre du projet. »

« Ce dont j'ai besoin, dans mon rôle de maître d'ouvrage, c'est au planificateur général de me le dire : c'est pour cela que je l'ai engagé et que je le rémunère. »

**« Le planificateur général me simplifie mon projet immobilier. »**

**« Nous avons engagé en plus un planificateur général et nous nous voyons tout de même obligés de prendre les décisions nous-mêmes. Pourquoi est-il rémunéré ? »**

« Nous n'avons pas besoin d'un planificateur général. De toute façon, l'architecte est mandaté pour assurer la coordination. Il est rémunéré pour cela. À lui de remplir cette fonction ! »

---

## La perception

La notion de planificateur général n'est, aujourd'hui encore, pas définie précisément et c'est ce qui a motivé, en grande partie, la rédaction de cet ouvrage. Toutefois, ces notions claires et précises doivent être utilisées dans ces pages. Nous allons donc fournir ci-dessous les définitions des notions principales, ainsi que le cadre de base du modèle du planificateur général, son organisation, sa forme juridique et son mode de travail.



---

### Définitions

**Maître d'ouvrage/maîtrise d'ouvrage** : mandant, partie au contrat

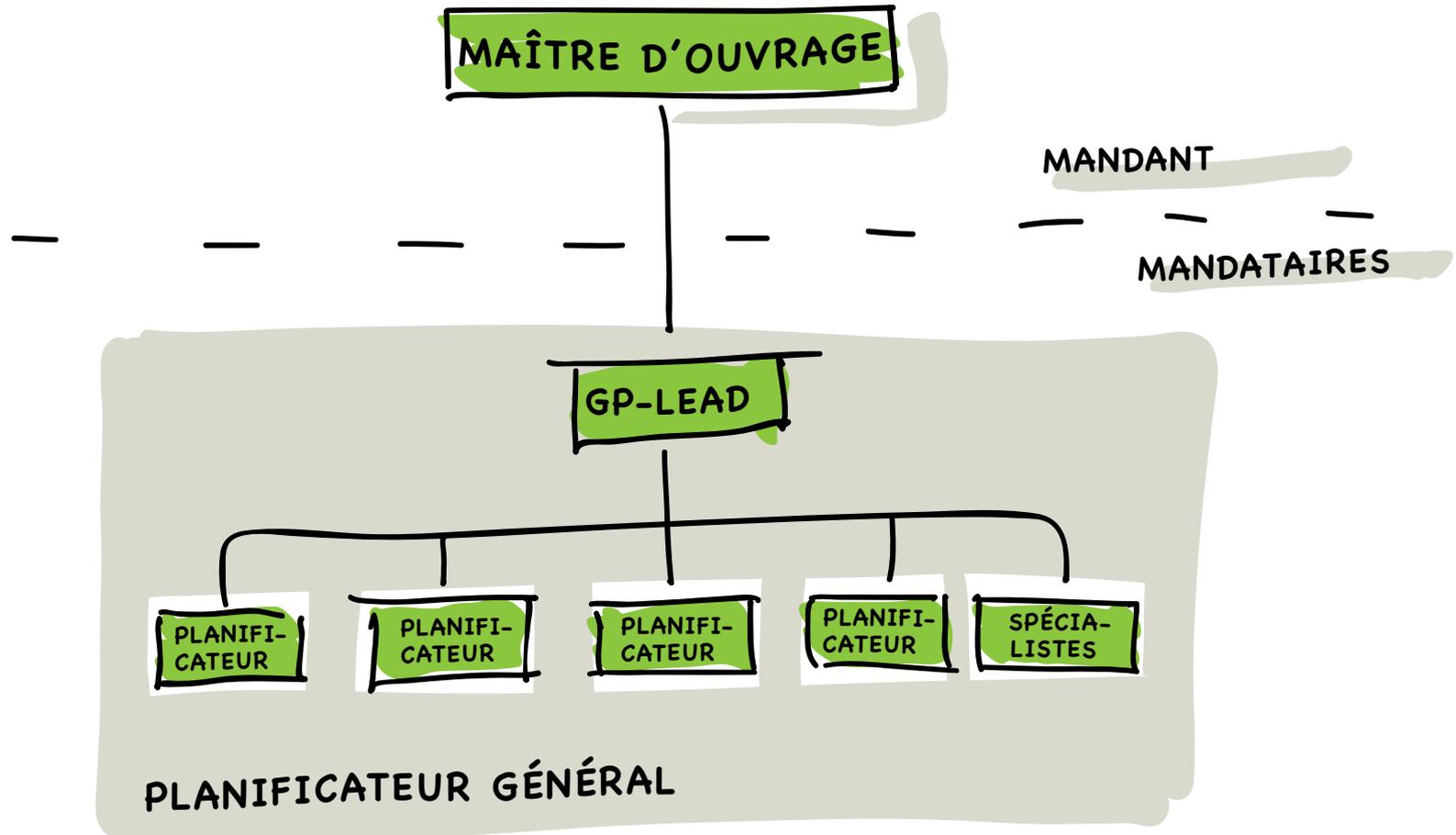
**Planificateur général (PG)** : mandataire, partie au contrat, modèle d'organisation ou modèle d'affaire

**Planificateur** : tous les planificateurs, ingénieurs d'étude et experts participant à un projet, mandataires du planificateur général, parties au contrat

**PG-LEAD** : chef de projet du planificateur général

**Projet** : terme générique, englobe aussi bien la phase de conception que la phase de réalisation

**Organisation du projet** : terme générique, englobe toutes les formes d'organisation possibles



Graphique 1

Les planificateurs liés par contrat au planificateur général travaillent ensemble au sein d'une équipe dirigée par le chef de projet PG-LEAD.

---

## **Fonction et organisation**

La base du modèle du planificateur général est la réduction de la coopération entre le maître d'ouvrage d'un côté et le planificateur général de l'autre à une seule interface, sans prendre en compte l'organisation, la forme juridique et le mode de travail du planificateur général. Au sein du modèle du planificateur général, des formes d'organisation très différentes sont possibles. Or, elles ont toutes en commun la création d'une entreprise virtuelle et la désignation d'une personne centrale, le PG-LEAD (chef de projet), qui assume la direction du projet.

---

## **Forme juridique**

Le planificateur général choisit la forme juridique adaptée à son organisation et à sa mission. L'on peut envisager toutes sortes de variantes, de l'intégration de la fonction dans une société existante à la constitution d'une société autonome en passant par les communautés de travail.

---

## **Mode de travail**

Indépendamment de la forme juridique ou de la forme d'organisation choisie, les planificateurs sont liés par contrat au planificateur général et travaillent ensemble au sein d'une équipe. Le planificateur général a non seulement le droit de donner des instructions aux planificateurs qu'il mandate mais il peut également prononcer des sanctions, contrairement au modèle traditionnel où les planificateurs ne sont liés par contrat qu'au maître d'ouvrage.

### Schlüsselpartnerschaften



- Wer sind unsere Partner- / Zulieferer?
- Welche Ressourcen brauchen wir von Partnern?
- Welche Schlüsselaktivitäten werden von Partnern ausgeübt?

### Schlüsselaktivitäten



- Welche Aktivitäten löst unser Wertangebot / Kanäle / Kundenbeziehung aus?
- Welche Einwendungen erfordert dies?

### Wertangebot



- Welchen Wert bieten wir unseren Kunden?
- Welches Kundenproblem lösen wir hauptsächlich?
- Welche Bedürfnisse haben wir ab?

### Kundenbeziehung

- Welche Art Beziehung erwartet jedes einzelne Kundensegment?
- Wie spielen diese mit anderen Kundenbeziehungen zusammen?
- Wie aktiv sind sie?

### Kundensegmente



- für wen schaffen wir einen Mehrwert?
- Wer ist unsere wichtigste Kunde?

### Schlüsselressourcen



- Welche Ressourcen erfordern unser Wertangebot / Kanäle / Kundenbeziehungen?
- Welche Einwendungen brauchen wir?

### Kanäle



- über welche Kanäle wollen unsere Kunden erreicht werden?
- wie integriert sind unsere Kanäle?
- wofür ist der Kunde? Kosten
- wie bringen wir diesen mit unseren Kunden zusammen?

### K Cost



### Kosten

- Was sind die größten Kostenpositionen?
- Welche Ressourcen sind am kostenintensivsten?
- Welche Aktivitäten verursachen die höchsten Kosten?

### R Cost



### Einnahmen

- für welches Angebot sind unsere Kunden bereit zu zahlen?
- für was zahlen sie heute?
- wie zahlen sie?
- wie würden sie gerne zahlen?
- was trägt jede Einnahmeposition zum Gesamtumsatz bei?

Poured

# qu'oi ?

B

Approche, modèle d'affaires, valeur ajoutée



## B.1 Le planificateur général : une approche

### [Résumé]

Le planificateur général est un concept relativement récent dans le secteur de la construction. Le terme est tout aussi vague dans la pratique, le profil de la mission couvrant un large éventail de tâches. Un coup d'œil rétrospectif sur l'histoire de ce secteur fait naître la question de savoir qui occupait ce domaine de compétence autrefois : était-ce l'architecte, le maître d'œuvre classique ? Inversement, lorsque l'on examine les perspectives d'avenir, une chose devient évidente : les défis que rencontre le secteur de la construction, notamment la complexité croissante des missions, vont donner de plus en plus de poids au modèle du planificateur général. Ainsi est-il nécessaire d'en préciser la définition, de mieux circonscrire son domaine de compétence et de clarifier les conditions cadres juridiques et financières. Cet ouvrage lance la discussion et donne des pistes aux planificateurs généraux ainsi qu'aux mandants.